

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS
SEKOLAH MENGGUNAKAN *CONTEXT, INPUT,*
PROCESS, PRODUCT
DI MIN KUDUS**

TESIS

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat
guna memperoleh gelar Magister
dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam



oleh :

SEPTIANTI

NIM : 1703038026

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UIN WALISONGO SEMARANG
2019**

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Septianti**

NIM : 1703038026

Judul Penelitian : **Implementasi Program Manajemen Berbasis Sekolah menggunakan *Context, Input, Process, Product* di MIN Kudus**

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan Tesis yang berjudul :

Implementasi Program Manajemen Berbasis Sekolah menggunakan *Context, Input, Process, Product* di MIN Kudus

Secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Semarang, Juli 2019

Pembuat Pernyataan



Septianti

NIM: 1703038026



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN

Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus II Ngaliyan Telp. 7601295 Fax. 7615387 Semarang 50185

PENGESAHAN TESIS

Tesis yang ditulis oleh :

Nama : **Septianti**
NIM : 1703038026
Judul Penelitian : **Implementasi Program Manajemen Berbasis
Sekolah menggunakan Context, Input, Process,
Product di MIN Kudus**

Telah dilakukan revisi sesuai saran dalam Sidang Tesis pada tanggal 26 Juli 2019 dan layak dijadikan syarat memperoleh Gelar Magister dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam dan diterbitkan di jurnal ilmiah.

Disahkan oleh :

Nama lengkap & Jabatan	Tanggal	Tanda Tangan
Prof. Dr. Nur Uhbiyati, M.Pd Ketua Sidang/ Penguji	<u>19/8 2019</u>	
Dr. Sukasih, M.Pd Sekretaris/ Penguji	<u>19/8 2019</u>	
Prof. Dr. H. Fatah Syukur, M.Ag Pembimbing/ Penguji	<u>13/8 2019</u>	
Dr. H. Widodo Supriyono, M.Ag Penguji	<u>6/8-2019</u>	
Dr. Agus Sutiono, M.Ag Penguji	<u>2/8 2019</u>	



ABSTRAK

Judul : Implementasi Program Manajemen Berbasis Sekolah
Menggunakan *Context, Input, Process, Product*.
Penulis : Septianti
NIM : 1703038026

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena banyaknya sekolah yang menggunakan manajemen berbasis sekolah namun tidak disertai adanya evaluasi. Manajemen pengelolaan madrasah memengaruhi keberhasilan pendidikan, sehingga evaluasi yang mencakup *context*, *input*, *process* dan *product* mutlak dilakukan. Hal tersebut bertujuan agar madrasah mengetahui apa kelebihan dan kekurangan dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di lingkungannya. Penelitian ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan: (1) Bagaimana program manajemen berbasis sekolah di MIN Kudus? (2) Bagaimana implementasi program manajemen berbasis sekolah menggunakan model CIPP di MIN Kudus?. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif lapangan. Data diperoleh melalui metode observasi nonpartisipan, wawancara terstruktur dan dokumentasi. Semua data dianalisis dengan pendekatan fenomenologis berupa studi kasus dan sosiologis.

Kajian ini menunjukkan bahwa (1) Program Manajemen Berbasis Sekolah di MIN Kudus dilaksanakan dengan mengoptimalkan Sumber Daya yang ada di MIN Kudus, baik Sumber Daya manusia maupun non Manusia. (2) *Context* MBS di MIN Kudus menunjukkan ada peran dari kepala madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan, komite madrasah dan orang tua/wali peserta didik dalam merumuskan visi, misi dan tujuan pendidikan. Hal tersebut dilakukan dengan melihat kekuatan, kelemahan serta peluang yang dimiliki MIN Kudus. *Input* berupa Sumber Daya Manusia dan Sumber Daya Alam di MIN Kudus menjadi satu kekuatan dalam pelaksanaan MBS. Dengan menggunakan sumber daya yang ada serta partisipasi dari semua pihak pada 7 elemen Manajemen Berbasis Sekolah (kurikulum dan pembelajaran, peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan, pembiayaan, prasarana dan sarana, hubungan masyarakat, budaya dan lingkungan) menjadi satu usaha yang dilakukan MIN Kudus untuk meningkatkan mutu pendidikan. *Process* yang dilaksanakan dengan memanfaatkan semua sumber daya yang ada. Pengambilan kebijakan dalam 7 elemen MBS

didasarkan pada partisipasi dan peran seluruh komponen. Sehingga *product* yang dihasilkan berupa kemandirian madrasah, serta peningkatan potensi dan mutu pendidikan dapat dicapai. Temuan tersebut memberikan referensi bagi semua pengelola madrasah, kementrian agama, komite madrasah serta orang tua peserta didik untuk berpartisipasi dalam penentuan kebijakan madrasah serta berperan dalam semua hal yang berkaitan dengan manajemen madrasah.

Kata kunci: Manajemen, Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah, Context, Input, Process dan Product, MIN Kudus.

ABSTRACT

Title : Implementation School Based Management Using Context,
Input, Process, Product in MIN Kudus

Author : Septianti

NIM : 1703038026

This research is motivated by the phenomenon of many schools that use school based management but rarely evaluate the program. School's management is one of the factors for successful education. So that the evaluation including *context, input, process and product* is needed. School can know what are the advantages and disadvantages of implementing school-based management in its environment. This research is intended to answer the question: (1) How is the school based management program in MIN Kudus? (2) How is the implementation of school based management program using CIPP model in MIN Kudus?. This research is a qualitative research field. Data is obtained through non-participant observation methods, structured interviews and documentation. All data is analyzed with a phenomenological approach of case and sociological studies

This research shows that (1) Implementation of school based management at MIN Kudus is implemented by optimizing the resources in the MIN Kudus, both human and non human resources. (2) The *Context* of school based management at MIN Kudus shows that the role of the headmaster, teacher, staff, committee and the parent of students in formulating the vision, mission and objectives of education appropriate with their duties and functions.. It is done by looking at the strengths, weaknesses and opportunities that the MIN Kudus has. The *Input* of School Based Management shows that human resources and non-human resources at MIN Kudus became a strength in implementing school based management. MIN Kudus use available resources and participation from all parties on the 7 elements of school based management (curriculum and learning, students, teacher, staff, infrastructure and facilities, public relations, culture and environment) into an effort to improve the quality of education. The *Process* that is implemented to utilize all existing resources. Participation and role of all school components are conducted in taking policy. So, the *product*

of school based management produced is school's independence, as well as increasing the potential and quality of education can be achieved. The findings provide references for all school managers, religious ministries, headmaster, teachers and staff, committees and students ' parents to participate in school's policy determination and carry out their function in school management.

Keywords: School Based Management, Context Input Process Product, MIN Kudus

TRANSLITERASI

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor: 158/ 1987 dan Nomor: 0543b/U/1987

Nomor: 158/ 1987 dan Nomor: 0543b/U/1987

1. Konsonan

No	Arab	Latin
1	ا	Tidak dilambangkan
2	ب	B
3	ت	T
4	ث	ṡ
5	ج	J
6	ح	ḥ
7	خ	kh
8	د	d
9	ذ	ẓ
10	ر	r
11	ز	z
12	س	s
13	ش	sy
14	ص	ṣ
15	ض	ḍ

No	Arab	Latin
16	ط	ṭ
17	ظ	ẓ
18	ع	‘
19	غ	g
20	ف	f
21	ق	q
22	ك	k
23	ل	l
24	م	m
25	ن	n
26	و	w
27	ه	h
28	ء	’
٢٩	ي	y

2. Vocal Pendek

.... = a كَتَبَ kataba
 = i سَئِلَ su’ila
 = u يَذْهَبُ yazhabu

3. Vocal Panjang

أ... = ā قَال qāla
 اِي = ī قِيلَ qīla
 أُو = ū يَقُولُ yaqūlu

4. Diftong

أَي = ai كَيْفَ kaifa
 أَوْ = au حَوْلَ ḥ

Catatan:

Kata sandang [al-]
 pada bacaan syamsiyah atau qamariyah ditulis
 [al-]

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir akademik ini dengan baik. Shalawat beserta salam senantiasa tercurah kepada beliau junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang menjadi suri teladan bagi kita.

Dalam penyusunan tesis ini, penulis mendapat banyak bantuan moril maupun materiil dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih sebesar besarnya kepada yang terhormat:

1. Rektor UIN Walisongo Semarang, Bapak Prof. Dr. H. Muhibbin, M.Ag yang membersamai peneliti di awal tahun pembelajaran serta Rektor UIN Waisongo 2019-2023 Prof. Dr. H. Imam Taufiq, M.Ag yang membersamai penulis di akhir tahun belajar di Pascasarjana UIN Walisongo.
2. Direktur pascasarjana UIN Walisongo Semarang, Bapak Prof. Dr. H. Ahmad Rofiq, M.A.
3. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang, Bapak Dr. Raharjo, M.Ed.
4. Ketua Program Studi dan Sekretaris Program Studi MPI UIN Walisongo Semarang, Bapak Dr. Muslih, M.A dan Dr. Ahwan Fanani, M.Ag
5. Pembimbing yang dengan teliti, penuh kesabaran membimbing penulis dalam menyelesaikan tesis ini hingga selesai, Bapak Prof. Dr. Fatah Syukur, M.Ag
6. Segenap Dosen Pascasarjana Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang yang telah mendidik, membimbing sekaligus mengajar penulis selama menempuh studi pada program studi magister MPI.

7. Kepala MIN Kudus, Bapak H. Noor Yadi, S.Pd.I, M.Pd beserta pendidik dan tenaga kependidikan MIN Kudus yang telah mengizinkan penulis melakukan penelitian di MIN Kudus.
8. Kedua orang tuaku tercinta, Bapak Parsito dan Ibu Suwanti yang selalu menjadi semangat penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Raga beliau memang tak membersamai penulis, namun beliau selalu ada di hati dan menjadi *support* terbesar bagi penulis.
9. Kakak-kakakku yang selalu memberi arahan, Mas Subiyanto, Mbak Kusriani, Mbak Sunarti, Mas Siswoko, Mbak Munjaenah, Mas Sudi Wahyono, Mbak Anita, Septianto dan Keponakan-keponakanku tercinta serta seseorang yang selalu kusemogakan dalam doa.
10. Sahabat-sahabat Mahasiswa Pascasarjana MPI UIN Walisongo Semarang, teman seperjuangan yang saling memberi semangat untuk menyelesaikan *study* bersama.
11. Rekanita Ikatan Pelajar Putri Nahdlatul Ulama' yang selalu memberi warna dalam kehidupan penulis.
12. Seluruh Guru-guru penulis yang tiada bosan nya memberi arahan dan ilmu pada penulis.

Penulis tidak dapat memberikan apa-apa, hanya ucapan terimakasih dengan tulus serta iringan doa Jazakumulloh Khoiron Katsiron. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih membutuhkan kritik dan saran untuk penyempurnaan. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengharap kritik saran yang membangun dari semua pihak dan semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan pembaca pada umumnya. Amin

Semarang, Juli 2019

Septianti

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	iv
TRANSLITERASI	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Pertanyaan Penelitian	8
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	8
D. Metode Penelitian.....	10

BAB II IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH di MI

A. Kajian Teori.....	21
1. Manajemen Berbasis Sekolah.....	21
2. Evaluasi Context,Input,Process,Product	49
3. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah menggunakan CIPP di MI.....	60
B. Kajian Pustaka	64
C. Kerangka Berpikir	68

BAB III IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI MIN KUDUS

A. Madrasah Ibtidaiyyah Negeri Kudus.....	71
1. Deskripsi MI Negeri Kudus.....	71
2. Data Peserta didik MI Negeri Kudus.....	76
B. Program Manajemen Berbasis Sekolah di MIN Kudus.....	79

BAB IV IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH MENGGUNAKAN CONTEXT, INPUT, PROCESS, PRODUCT DI MIN KUDUS

A. <i>Context</i> MBS di MIN Kudus.....	85
B. <i>Input</i> MBS di MIN Kudus.....	89
C. <i>Process</i> MBS di MIN Kudus.....	96
D. <i>Product</i> MBS di MIN Kudus	104

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	107
B. Saran.....	108
C. Kata Penutup	109

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN I	: PROGRAM MBS DI MIN
LAMPIRAN II	: KISI-KISI INSTRUMEN PENGUMPULAN DATA
LAMPIRAN III	: PANDUAN WAWANCARA
LAMPIRAN IV	: PANDUAN OBSERVASI
LAMPIRAN V	: PANDUAN DOKUMENTASI
LAMPIRAN VI	: HASIL WAWANCARA
LAMPIRAN VII	: HASIL OBSERVASI
LAMPIRAN VIII	: HASIL DOKUMENTASI
LAMPIRAN IX	: SURAT KETERANGAN PENELITIAN
LAMPIRAN X	: SURAT IJIN RISET
LAMPIRAN XI	: TRIANGULASI DATA
RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1	Metode pengumpulan data MBS.....	14
Tabel 1.2	Metode pengumpulan data implementasi MBS menggunakan CIPP	14
Tabel 1.3	Pengkodean Wawancara	18
Tabel 2.1	Ciri-ciri MBS	38
Tabel 2.2	Perbedaan MBS dengan Manajemen Sentralistik	39
Tabel 2.3	Unsur CIPP.....	54
Tabel 3.1	Jumlah Peserta didik MIN Kudus	76
Tabel 3.2	Prasarana dan Sarana MIN Kudus	79
Tabel 4. 1	Data PPDB sejak tahun 2014-2019.....	90
Tabel 4.2	Prasarana MIN Kudus dan kondisinya TP 2018/2019 ..	94

DAFTAR GAMBAR

Gambar Kerangka berpikir.....	62
-------------------------------	----

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Madrasah sebagai salah satu lembaga formal pendidikan memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan manajemen secara maksimal. Pelaksanaan itu melibatkan seluruh komponen sekolah baik yang secara langsung maupun tidak langsung yang berhubungan dengan sekolah. Begitu juga dalam melaksanakan evaluasi program manajemen Madrasah. Namun, pelaksanaan evaluasi Madrasah kurang mendapat perhatian dalam pelaksanaannya.

Berbagai upaya dilakukan pemerintah untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia. Namun, dalam realisasinya pengelolaan pendidikan terasa kaku dan sentralistik. Upaya yang dilakukan pemerintah belum maksimal sehingga menyebabkan angka partisipasi pendidikan nasional dan kualitas pendidikan menurun. Penurunan kualitas tersebut erat kaitannya dengan masalah manajemen, sehingga pemerintah memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk mengatur dan melaksanakan kebijakan secara luas, pemikiran peningkatan sekolah dalam manajemen berbasis sekolah.¹ Harapannya dengan adanya keleluasaan itu akan meningkatkan mutu sekolah.

Otonomi terhadap pelaksanaan pendidikan berawal dari adanya UU No.32 tahun 2004 sebagai revisi UU No. 22 tahun 1999

¹ E Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007),11.

tentang pemerintahan daerah, UU No 25 tahun 1999 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah. UU tersebut juga dilengkapi dengan peraturan pemerintah tahun 2000 tentang peraturan tentang kewenangan pemerintah dan kewenangan provinsi sebagai daerah otonom.² Melalui undang-undang tersebut, sekolah memiliki kewenangan yang luas untuk mengatur sekolah.

Pemberian kewenangan sekolah untuk mengatur sekolahnya merupakan bagian hak sekolah untuk mengatur segala potensi yang ada di sekolah. Hal tersebut sangat penting bagi sekolah melihat antara satu sekolah dengan sekolah lainnya mempunyai karakteristik yang berbeda.

Keefektifan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) harus diketahui sejak awal dampaknya terhadap pencapaian tujuan pendidikan khususnya dalam realisasi program sekolah sehingga dapat diketahui kelemahan untuk diperbaiki dan kekuatan untuk dipertahankan. Kriteria keefektifan pelaksanaan MBS perlu melihat sekolah sebagai suatu sistem yang terdiri dari Input-Process-Output.³ Pelaksanaan dan evaluasi yang dilakukan sejak awal akan memperlihatkan keberhasilan pelaksanaan MBS.

Manajemen pendidikan berbasis sekolah berbeda dengan manajemen pendidikan sebelumnya yang bersifat sentralisasi. MBS memberikan otonomi yang luas pada sekolah dan melibatkan

²Muhammad Idris, "Manajemen Berbasis Sekolah", *IQRA'13* Volume 3 Januari-Juni 2007, 14.

³E Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, ...82

masyarakat untuk berperan serta dalam memajukan pendidikan di sekolah. Dengan demikian ada perubahan paradigma manajemen sekolah, yaitu yang semula diatur oleh birokrasi kantor pusat menuju pengelolaan berbasis potensi internal masing-masing sekolah.

Pelaksanaan MBS seolah menjadi hal yang wajar saat ini. Namun kenyataannya banyak sekolah yang hanya melakukan sistem MBS sekedar dalam hal administrasi. Dalam prakteknya masih banyak dijumpai bahwa pelibatan masyarakat dalam memutuskan kebijakan masih kurang.

Manajemen sekolah berbeda dengan administrasi sekolah. Administrasi memberikan banyak tekanan pada ketegasan aturan dan peraturan. Sedangkan, manajemen sekolah menekankan pada demokratisasi dalam pembuatan kebijakan, pembuatan keputusan, pelaksanaan, dan perbaikan di dalam system.⁴ Pemahaman yang berbeda ini, harus dipahami oleh kepala sekolah, sehingga dalam pelaksanaan MBS tidak ada kesalahpahaman.

Banyaknya sekolah yang menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah belum secara tuntas dilaksanakan terutama dalam hal pengorganisasian muatan lokal. Sekarang dihadapkan pula pada otonomi daerah yang menuntut pengelolaan pendidikan secara otonom. Kondisi tersebut menuntut pemikiran-pemikiran yang sistematis untuk merumuskan bentuk hubungan kerja yang sesuai

⁴ Arita Marini, *Manajemen Sekolah Dasar*, (Bandung: Rosdakarya, 2014), 3.

dengan pelaksanaan otonomi dan relevansi pendidikan.⁵ Sehingga dalam hal ini perlu adanya evaluasi program pada setiap lembaga pendidikan.

Proses pendidikan tidak terlepas dari evaluasi yang merupakan bagian dari manajemen itu sendiri. Sebagai sarana pengembangan sumber daya manusia, pendidikan mempunyai tujuan yang terukur yang ingin dicapai. Untuk mengetahui sejauh mana tujuan itu sudah tercapai dan belum tercapai serta melihat faktor-faktor yang menghambatnya maka harus ada suatu penilaian (evaluasi).

Persoalan yang terjadi pada sekolah adalah kurangnya evaluasi dalam hal manajemen. Sekolah lebih banyak fokus dalam hal perencanaan. Sehingga pelaksanaan manajemen berbasis sekolah kurang maksimal karena tidak adanya evaluasi dan peningkatan pada program selanjutnya.

Ada beberapa permasalahan sekolah yang sampai saat ini mengakibatkan mutu pendidikan rendah. Salah satunya dari sudut pandang sistem, yaitu masalah ada pada komponen masukan (*input*), proses, hasil pendidikan (*output*) dan dampak (*outcome*). Masalah pendidikan dilihat dari komponen *input* adalah terkait dengan pemenuhan Standart Nasional Pendidikan (SNP) yang seharusnya

⁵ Nasaruddin, "Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada SD InpresBira 1 Kota Makassar", *JIKA PGSD: Jurnal Ilmiah Ilmu Kependidikan*, Vol 2 No 2 tahun 2018, e-ISSN: 2597-4440 dan p-ISSN: 2597-4424, 3.

disediakan secara penuh untuk kepentingan penyelenggaraan pendidikan.⁶

Evaluasi tentang SNP pada sebagian besar madrasah hanya dilakukan pada saat akreditasi di madrasah. Padahal, seperti yang kita ketahui bahwa pelaksanaan akreditasi sekolah hanya dilakukan selama 5 tahun sekali. Artinya kurang maksimal apabila tidak diimbangi dengan evaluasi yang dilaksanakan secara berkala.

Berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan oleh sekolah-sekolah di Indonesia pada tahun 2013 melalui system website Padamu. Kemdibud. go.id yang dikembangkan oleh Badan PSDM dan PMP kemendikbud. Jumlah SD yang melaksanakan Evaluasi Diri Sekolah(EDS) pada tahun 2013 sebanyak 132.370 SD dari 148.107 SD atau 89.4%. pada tingkat SMP adalah 25. 280 dari 34. 749 SMP (74.3%). Dari data tersebut masih banyak SD dan SMP yang belum memenuhi SNP yang dapat mengakibatkan rendahnya mutu pendidikan.⁷

Dilihat dari proses pendidikan, khususnya proses pembelajaran, banyak anak yang mengalami pengalaman belajar yang tidak berkualitas karena pembelajaran lebih banyak bertumpu pada guru bukan pada peserta didik.⁸ Pola *teacher center learning* inilah yang harus diubah untuk memperbaiki proses pendidikan.

⁶Cepi Triatna, *Pengembangan Manajemen Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2016), 3

⁷ Cepi Triatna, *Pengembangan Manajemen Sekolah*, ...3.

⁸ Cepi Triatna, *Pengembangan Manajemen Sekolah*, ...5.

Manajemen Berbasis Sekolah yang di dalamnya terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan control harus dilihat secara detail. Implementasi tersebut dapat dilihat secara detail melalui sebuah evaluasi program yang berupa *context*, *input*, *process* dan *output*. Keunikan model CIPP ini adalah membahas tiap tipe evaluasi secara komprehensif baik perencanaan maupun operasional sebuah program.⁹

Berdasarkan beberapa hasil penelitian diatas, maka sekolah harus melaksanakan evaluasi pendidikan sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan. Untuk mengukur kualitas dari program yang sedang berjalan, dilakukan proses evaluasi. Salah satu model evaluasi yang melihat secara utuh adalah model evaluasi *context*, *input*, *process* dan *product* (*CIPP*). Melalui evaluasi akan diketahui apa yang berjalan, yang gagal, apa yang harus diubah dan dipertahankan.

Madrasah Ibtidaiyyah Negeri (MIN) Kudus merupakan salah satu madrasah yang menggunakan Manajemen Berbasis Sekolah. Madrasah yang berada di bawah naungan Kementrian Agama ini juga memiliki mutu pendidikan yang bagus. Pelaksanaan MBS di MIN Kudus dilaksanakan sejak 2008. Saat itu MIN Kudus menjadi salah satu *pilot project* pelaksanaan MBS.¹⁰

⁹ Ihwan Mahmudi: “Suatu Model Evaluasi Program Pendidikan”, *Jurnal at Ta'dib Vol. 6, No.1* (2011): 112

¹⁰ Wawancara dengan Kepala MIN Kudus, Drs. NoorYadi, M.Pd pada Kamis 21 Februari 2019.

Prestasi Akademik dan Non akademik terus menjadi hal yang di tingkatkan oleh madrasah. Peningkatan prestasi tersebut tentunya dengan manajemen Sekolah yang melibatkan seluruh komponen madrasah. Namun, dalam pelaksanaan manajemen tersebut jarang adanya evaluasi. Sehingga, tidak dapat terlihat secara jelas antara program yang berhasil dijalankan dan belum berhasil dijalankan.¹¹

Pelibatan komite dalam merencanakan program maupun evaluasi hanya dilakukan 2 kali dalam satu tahun pelajaran. Noor Yadi mengungkapkan “Di awal dan akhir tahun, kami biasanya mengundang komite untuk duduk bersama membahas program program yang berkaitan dengan Madrasah”.¹² Artinya sejauh ini evaluasi program belum secara *continue* dilaksanakan oleh Madrasah.

Berdasarkan kelebihan dan kekurangan tersebut, maka disinilah hal yang menggerakkan peneliti untuk mengetahui sejauh mana implementasi Manajemen Berbasis Sekolah berbasis CIPP di MIN Kudus. Dengan adanya penelitian ini, diharapkan mampu menjadi pelajaran bagi kepala madrasah untuk selalu melakukan evaluasi terhadap program manajemen berbasis sekolahnya sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan.

¹¹Wawancara dengan Kepala MIN Kudus, Drs. NoorYadi, M.Pd pada Kamis 11 Januari 2019.

¹² Wawancara dengan Kepala MIN Kudus, Drs. NoorYadi, M.Pd pada Kamis 21 Februari 2019

B. Pertanyaan penelitian

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut

1. Bagaimana Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MIN Kudus?
2. Bagaimana Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah menggunakan model CIPP di MIN Kudus?

C. Tujuan dan manfaat penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis dan mendeskripsikan tentang Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MIN Kudus.
2. Menganalisis dan mendeskripsikan tentang Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah menggunakan model CIPP di MIN Kudus.

Manfaat dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dan kegunaan secara praktis.

1. Manfaat teoritis
 - a. Manfaat secara teoritis adalah sebagai referensi ilmiah yang diharapkan dapat Menjadi khasanah kelimuan di bidang manajemen pendidikan islam, khususnya dalam evaluasi program manajemen berbasis sekolah.
 - b. Mampu memberikan kontribusi pemikiran, masukan serta bahan evaluasi bagi semua pihak yang terkait dengan pelaksanaan program manajemen berbasis sekolah.

2. Manfaat praktis

a. Kementrian Agama

Penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi Kementrian Agama, khususnya bidang Pendidikan Madrasah di Kabupaten Kudus sebagai bahan Evaluasi pelaksanaan MBS MIN Kudus. Hasil penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai salah satu alat ukur dalam pengambilan kebijakan.

b. Madrasah

Informasi dan masukan yang konstruktif untuk evaluasi MIN Kudus guna mengetahui kelebihan dan kekurangan manajemen dan program yang telah dilakukan.

Bagi komite Madrasah, penelitian ini di harapkan dapat menjadi salah satu bahan control dalam evaluasi pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah.

c. Guru/Pendidik

Manfaat penelitian ini bagi guru adalah sebagai tolok ukur dalam peningkatan pengajaran di MIN Kudus.

d. Komite Madrasah

Bagi komite madrasah, penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi hubungan antara madrasah dan komite.

e. Orang Tua

Orang tua sebagai bagian penting dalam pelaksanaan MBS ini diharapkan memperoleh manfaat untuk melihat sejauh mana evaluasi yang dilakukan oleh Madrasah.

D. Metode Penelitian

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Creswell mendefinisikan penelitian kualitatif merupakan metode-metode yang mengeksplorasi dan memahami makna oleh sejumlah individu atau sekelompok orang yang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Proses penelitian ini melibatkan upaya-upaya penting seperti mengajukan pertanyaan dan prosedur, mengumpulkan data yang spesifik, menganalisis data secara induktif dari tema-tema yang khusus ke tema yang umum.¹³

Penelitian Kualitatif juga bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll. Secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.¹⁴

Penelitian ini dilakukan dengan pengajuan pertanyaan, mengumpulkan data lengkap secara spesifik dengan melakukan

¹³ John W. Creswell, *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*, terj. Achmad Fawaid, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2017), 4-5.

¹⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 12

wawancara secara detail dan mendalam serta menganalisis data tentang evaluasi program MBS di MIN Kudus.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah fenomenologis dan sosiologis.¹⁵ Pendekatan fenomenologis digunakan untuk melihat fenomena evaluasi program MBS di MIN Kudus secara detail dan menyeluruh. Sedangkan pendekatan sosiologis digunakan untuk melihat bagaimana dukungan sosial dalam evaluasi program MBS.

2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di MIN Kudus yang terletak di Jalan Kadilangu 549 Kaliwungu Kudus. Peneliti memilih lokasi tersebut dikarenakan MIN Kudus merupakan madrasah yang memiliki prestasi akademik dan non akademik yang bagus dan mutu pendidikan yang baik. Sedangkan pelaksanaannya akan dilaksanakan selama 3 bulan sejak awal penelitian (April – Juni 2019).

3. Fokus Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang terdiri dari dua fokus penelitian, yaitu:

- a. Pelaksanaan program Manajemen Berbasis Sekolah di MIN Kudus

¹⁵ John W. Creswell, *Penelitian Kualitatif & Desain Riset, Memilih Diantara Lima Pendekatan*, Edisi ke 3, terj. Ahmad Lintang Lazuardi, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 103.

- b. Evaluasi program Manajemen Berbasis Sekolah menggunakan CIPP. Evaluasi ini terdiri dari evaluasi *context*, *input*, *program* dan *product* manajemen berbasis sekolah.

4. Jenis dan Sumber Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Data mengenai pengelolaan program MBS di MIN Kudus diperoleh dari kepala Madrasah, Komite Madrasah, Guru dan Peserta didik.
- b. Data mengenai *Context* Manajemen Berbasis Sekolah diperoleh dari Kepala Madrasah.
- c. Data mengenai *Input* Manajemen Berbasis Sekolah diperoleh dari Kepala Madrasah, Guru, Komite Madrasah, Peserta Didik.
- d. Data mengenai *Process* Manajemen Berbasis Sekolah diperoleh dari Kepala Madrasah, Guru, Komite Madrasah, Peserta didik.
- e. Data mengenai *Product* Manajemen Berbasis Sekolah diperoleh dari Kepala Madrasah dan Guru.

5. Pengumpulan Data

Creswell membagi tehnik pengumpulan data dapat melalui observasi wawancara, dokumentasi, audio-visual.¹⁶

¹⁶ John W. Creswell, *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*, 267

Sesuai dengan penelitian kualitatif, maka penulis menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

a. Metode Observasi

Selama proses penelitian, observasi dilakukan sejak sebelum penelitian dimulai. Observasi awal ini bertujuan untuk menggali data awal yang digunakan sebagai bekal peneliti untuk menyusun daftar pertanyaan penelitian. Peneliti akan melakukan observasi secara menyeluruh terhadap implementasi MBS di MIN Kudus.

b. Metode Wawancara

Proses selanjutnya adalah wawancara. Wawancara dilakukan untuk menggali informasi yang lebih detail dan mendalam. Creswell mengungkapkan bahwa wawancara dapat dilakukan dengan berhadap-hadapan (*face to face interview*), melalui telepon, *focus group*.¹⁷

Moelong dalam metodologi penelitian kualitatif menjelaskan pengertian wawancara dengan penjelasan sebagai berikut: wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu, percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (Interviewee) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.¹⁸

Di sini penelitalah yang berperan aktif untuk bertanya dan menggali informasi terhadap permasalahan kepada sumber data

¹⁷ John W. Creswell, *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*, 268

¹⁸ Moelong, Lexi J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, ...135.

atau informan agar memperoleh jawaban atas permasalahan yang ada, sehingga diperoleh data penelitian yang valid dan kredibel.

c. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi juga sangat berguna dalam mencari data penelitian. Dokumen perencanaan, absensi kunjungan perpustakaan, foto kegiatan dan sarana dan prasarana menjadi data dokumentasi bagi peneliti.

Tabel 1.1
Metode pengumpulan data pelaksanaan program Manajemen Berbasis Sekolah

No	Jenis Data		Sumber Data	Metode Penelitian
1.	Pengelolaan program MBS di MIN Kudus	a. Manajemen b. Proses belajar mengajar c. Sumber daya manusia d. Administrasi sekolah	a. Kepala Madrasah b. Guru	Wawancara Observasi

Tabel 1.2
Metode pengumpulan data Implementasi program Manajemen Berbasis Sekolah menggunakan CIPP

No	Jenis data		Sumber data	Metode
1.	<i>Context</i>	a. Kebutuhan program MBS. b. Tujuan program MBS c. Manfaat program MBS	a. Kepala Madrasah b. Guru c. Komite madrasah	Wawancara
2.	<i>Input</i>	a. Kurikulum dan pembelajaran. b. Peserta didik c. Pendidik dan	d. Kepala Madrasah e. Guru f. Komite	Wawancara Observasi Dokumentasi

		tenaga kependidikan. d. Pembiayaan e. Sarana dan prasarana f. Hubungan sekolah dan masyarakat	madrasah g. Peserta didik	
3.	<i>Process</i>	a. Kurikulum dan pembelajaran. b. Peserta didik c. Pendidik dan tenaga kependidikan. d. Pembiayaan e. Sarana dan prasarana f. Hubungan sekolah dan masyarakat	a. Kepala Madrasah b. Guru c. Komite madrasah	Wawancara Observasi Dokumentasi
4.	<i>Product</i>	a. Prestasi akademik b. Prestasi non akademik c. Peningkatan sarana dan prasarana d. Suasana kerja	a. Kepala Madrasah b. Guru c. Komite	Wawancara Dokumentasi

6. Uji Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data merupakan pembuktian bahwa apa yang telah dialami oleh peneliti sesuai dengan apa yang sesungguhnya ada, serta membandingkan hasil wawancara dari informan satu dan dari informan lainnya.¹⁹

¹⁹ John W. Creswell, *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*, 286

Moleong berpendapat bahwa untuk mengetahui kredibilitas penelitian kualitatif dapat menggunakan beberapa tehnik, antara lain: perpanjangan keikutsertaan, ketekunan dan pengamatan, triangulasi, pengecekan sejawat, kecukupan referensi, kajian kasus negative, dan pengecekan anggota.²⁰

Pengecekan keabsahan data pada penelitian ini menggunakan tehnik triangulasi guna untuk mencari sebuah kebenaran data dari beberapa sumber data dalam penelitian ini.

Menurut pendapat Moloeng, triangulasi adalah tehnik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.²¹

Creswell juga menjelaskan bahwa triangulasi adalah memeriksa bukti-bukti yang berasal dari sumber-sumber tersebut dan menggunakan justifikasi tema yang koheren.²² Memanfaatkan waktu yang relative lama di lokasi penelitian. Sebagaimana yang penjelasan dari Creswell bahwa semakin banyak pengalaman yang dilalui peneliti bersama partisipan dalam setting yang sebenarnya, semakin akurat atau valid hasil penelitiannya.²³

7. Teknik Analisis Data

²⁰ Lexy, J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999), 175.

²¹ Lexy, J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, ...178.

²² John W. Creswell, *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*, 286

²³ John W. Creswell, *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*, 288

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan dan setelah selesai di lapangan. Namun dalam penelitian kualitatif, analisis data lebih difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan analisis data kualitatif model Miles dan Huberman antara lain sebagai berikut.²⁴

a. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Pada penelitian ini penulis memfokuskan pada hal-hal yang penting saat wawancara dengan Kepala madrasah, pendidik, Komite dan peserta didik dan dari catatan lapangan lainnya ketika penulis melakukan observasi. Dalam menulis data yang dihasilkan, penulis menggunakan pengkodean.

Pengkodean yang digunakan dalam penelitian ini disajikan pada tabel berikut

²⁴ Matthew, Miles & Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis*, (California: Sage Publications, 1994), 10.

Tabel 1.3
Pengkodean Penelitian

No	Aspek Pengkodean	Kode
1	Situs Penelitian MIN Kudus	MIN
2	Tehnik pengumpulan data a. Wawancara b. Observasi c. Dokumentasi	W O D
3	Sumber Data: a. Kepala Madrasah b. Pendidik c. Komite Madrasah d. Peserta didik	KepMad Pen KomMad PD
4	Fokus Penelitian a. Pelaksanaan Program MBS b. Evaluasi MBS	PPMBS EMBS
5	Waktu Penelitian 22 Mei 2019	220519

Pengkodean tersebut digunakan dalam kegiatan analisa data. Contoh penerapan kode dan cara membancanya adalah sebagai berikut:

MIN.W.KepMad.EMBS.220519

Keterangan:

MIN : MIN Kudus

W : Wawancara

KepMad : Kepala Madrasah

EMBS : Evaluasi MBS

220519 : Tanggal Wawancara

b. Penyajian Data (*Data Display*)

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami tersebut.

c. Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing / Verification*)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat

peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, teori.

BAB II

IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH MENGGUNAKAN *CONTEXT, INPUT, PROCESS DAN PRODUCT*

A. Kajian Teori

1. Manajemen Berbasis Sekolah

Keberlangsungan proses pendidikan tidak terlepas dari manajemen. Manajemen merupakan kemampuan dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan suatu kegiatan baik secara perorangan ataupun bersama orang lain atau melalui orang lain dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara produktif, efektif, dan efisien. Manajemen pendidikan merupakan proses manajemen dalam pelaksanaan tugas pendidikan dengan mendayagunakan segala sumber yang ada secara efisien untuk mencapai tujuan secara efektif.²⁵

Manajemen adalah proses sosial yang berkenaan dengan keseluruhan usaha manusia dengan bantuan manusia lain serta sumber-sumber lainnya, menggunakan metode yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.²⁶ Kemudian manajemen diartikan sebagai cara-cara pengelolaan suatu lembaga agar supaya lembaga tersebut efisien dan efektif. Lembaga kategori efisien apabila investasi yang ditanam sesuai dan

²⁵ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia (Yati Siti Mulyati dan Aan Komariah), *Manajemen Pendidikan (Manajemen Sekolah)*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 87.

²⁶ Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), 19

memberikan profit sesuai harapan. Suatu lembaga disebut efektif apabila pengelolaan lembaga menggunakan prinsip yang tepat sehingga kegiatannya dapat mencapai tujuan yang telah direncanakan.²⁷

Manajemen sendiri merupakan sebuah seni dalam mengatur. Segala sesuatu di muka bumi ini perlu untuk diatur, agar tidak tercerai berai. Hal tersebut dikarenakan hal yang bersatu dan diatur akan memudahkan dalam mencapai tujuan bersama. Allah berfirman dalam Al Qur'an surat Ali 'Imron ayat 103:

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۚ وَادْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا ۚ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ

Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk.²⁸

²⁷ Tilaar, *Membenahi Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 11

²⁸ Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an Terjemah dan Tajwid*, (Jakarta: Sygma, 2014), 102

Penjelasan ayat tersebut pada tafsir Jalalain adalah bahwa Allah memerintahkan umat manusia untuk berpegangteguh di jalan Allah.

(Berpegang teguhlah kamu dengan tali Allah) maksudnya agama-Nya (kesemuanya dan janganlah kamu berpecah-belah) setelah menganut Islam (serta ingatlah nikmat Allah) yakni karunia-Nya (kepadamu) hai golongan Aus dan Khazraj (ketika kamu) yakni sebelum Islam (bermusuh-musuhan, maka dirukunkan-Nya) artinya dihimpun-Nya (di antara hatimu) melalui Islam (lalu jadilah kamu berkat nikmat-Nya bersaudara) dalam agama dan pemerintahan (padahal kamu telah berada dipinggir jurang neraka) sehingga tak ada lagi pilihan lain bagi kamu kecuali terjerumus ke dalamnya dan mati dalam kekafiran (lalu diselamatkan-Nya kamu daripadanya) melalui iman kalian. (Demikianlah) sebagaimana telah disebutkan-Nya tadi (Allah menjelaskan ayat-ayat-Nya supaya kamu peroleh petunjuk).²⁹

Berdasarkan ayat dan tafsir diatas, kita dapat memahami bahwa sejatinya Allah SWT memerintahkan kepada manusia untuk bersatu membentuk sebuah perkumpulan atau organisasi. Kemudian mengaturnya dengan manajemen yang baik agar tercapai tujuan organisasi tersebut.

Manajemen mempunyai beberapa fungsi. Suprpto mengungkapkan fungsi pokok atau tahapan-tahapan dalam manajemen, yaitu suatu proses dari tindakan untuk melakukan hal-hal sebagai berikut: 1) perencanaan (*planning*), 2)

²⁹Al- Mahalli, Jalaluddin dan Jalaluddin As Suyuthi, *Tafsir Jalalain*, (Bandung: Sinar Baru, 1990), 157.

pengorganisasian (*organizing*), 3) penyusunan staf (*staffing*), 4) pengarahan (*leading*), dan 5) pengawasan (*controlling*).³⁰

Fungsi manajemen yang sesuai dengan profil kinerja pendidikan secara umum adalah melaksanakan fungsi *planning*, *organizing*, *staffing*, *coordinating*, *leading* (*facilitating*, *motivating*, *innovating*), *reporting*, *controlling*. Namun demikian dalam operasionalnya dapat dibagi dua yaitu fungsi manajemen pada tingkat/ level makro/ meso seperti Departemen dan Dinas dengan melakukan fungsi manajemen secara umum dan pada level Institusi Pendidikan Mikro yaitu sekolah yang lebih menekankan pada fungsi *planning*, *organizing*, *motivating*, *innovating*, *controlling*.³¹ Penjelasan tentang fungsi manajemen sebagai berikut :

a. Perencanaan (*Planning*)

Fungsi perencanaan antara lain menentukan tujuan atau kerangka tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu.³² Dalam menjalankan fungsi perencanaan, seorang manajer akan mendefinisikan sasaran-sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran-sasaran itu, dan mengembangkan rencana kerja untuk memadukan dan mengkoordinasikan berbagai

³⁰Tommy Suprpto, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, (Yogyakarta: CAPS, 2015), 130-132.

³¹ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung:Alfabeta, 2015), 93.

³²Fatah Syukur, *Menengok Manajemen Pendidikan Sekolah di Jepang*, (Palembang: Noerfikri, 2017), 11.

aktivitas menuju sasaran-sasaran tersebut.³³ Fungsi-fungsi manajemen yang lain tidak bisa berjalan dengan baik apabila tanpa adanya perencanaan yang matang. Sebagaimana yang dijelaskan dalam Alqur'an:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ

إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (QS. Al-Hasyr/ 59: 18)

Berdasarkan tafsir *Al qurthubi*, kata esok sebagai peringatan bahwa kiamat sudah dekat. Tidak diragukan lagi bahwa semua yang akan datang adalah sesuatu yang dekat, dan kematian itu merupakan hal yang pasti akan datang. Yang dimaksud dengan takwa yang pertama bertobat dari dosa-dosa yang telah lalu, sedangkan yang dimaksud dengan takwa kedua adalah menghindari kemaksiatan di masa yang akan datang.³⁴

Ayat ini memberi pesan kepada orang-orang yang beriman untuk memikirkan masa depan. Dalam bahasa manajemen,

³³Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen Edisi Ketigabelas Jilid I* terj. Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera. (Jakarta: Erlangga, 2016), 9.

³⁴Syaikh Imam Al Qurthubi, *Tafsir Al Qurthubi Jilid 18*, terj. Muhyiddin Mas Rida dan Muhammad Rana Mengala, (Jakarta: Pustaka Azzam, 2009), 315-316.

pemikiran masa depan yang dituangkan dalam konsep yang jelas dan sistematis ini disebut perencanaan (*planning*). Perencanaan ini menjadi sangat penting karena berfungsi sebagai pengarah bagi kegiatan, target-target, dan hasil-hasilnya di masa depan sehingga apapun kegiatan yang dilakukan dapat berjalan dengan tertib.³⁵

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, pada tingkatan mana keputusan harus diambil.³⁶

Mengenai masalah betapa pentingnya pengorganisasian, maka Ali bin Abi Thalib pernah mengatakan:

الْحَقُّ بِلَا نِظَامٍ يَغْلِبُهُ الْبَاطِلُ بِالنِّظَامِ

“Kebenaran yang tidak terorganisasi dapat dikalahkan oleh kebatilan yang terorganisasi”.

Perkataan Khalifah Ali ini menginspirasi manajemen pendidikan dalam berorganisasi. Dari sisi wadah, organisasi memayungi manajemen, yang berarti organisasi lebih luas dari pada manajemen. Akan tetapi, dari sisi fungsi, organisasi

³⁵ Junaidi, “Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen dalam Islam (Kajian Pendidikan Menurut Hadis Nabi)”, *Al-Idarah* Vol. 1 No. 1 (2017), 127.

³⁶ Juliansyah Noor, *Penelitian Ilmu Manajemen Tinjauan Filosofis dan Praktis*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), 39.

merupakan bagian dari fungsi manajemen, yang berarti organisasi lebih sempit daripada manajemen.³⁷

c. Pengarahan (*Actuating*)

Fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak menyangkut aspek-aspek abstrak proses manajemen, kegiatan pengarahan langsung menyangkut orang-orang dalam organisasi.³⁸ *Actuating* dapat diartikan sebagai upaya manajemen untuk mewujudkan segala rencana demi tercapainya tujuan organisasi melalui pemanfaatan, pengerahan, dan pengarahan semua sumber daya organisasi. Pengarahan merujuk kepada upaya manajemen untuk memberdayakan semua sumber daya organisasi secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan organisasi.³⁹

Actuating sangat terkait dengan penggunaan berbagai sumber daya organisasi, oleh karena kemampuan memimpin, memberi motivasi, berkomunikasi, menciptakan iklim dan budaya organisasi yang kondusif menjadi kunci *actuating*.⁴⁰ Sebagaimana dalam Alqur'an:

³⁷ Junaidi, "Prinsip-Prinsip Dasar", 128.

³⁸ Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2001), 25.

³⁹ Basilius R. Werang, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Yogyakarta: Media Akademi, 2015), 5.

⁴⁰ Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook of Education Management Teori dan raktik Pengelolaan Sekolah/ Madrasah di Indonesia*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), 23.

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَرْجِي سَحَابًا ثُمَّ يُؤَلِّفُ بَيْنَهُ ثُمَّ يَجْعَلُهُ رُكَامًا فَتَرَى
الْوَدْقَ يَخْرُجُ مِنْ خِلَالِهِ وَيُنَزِّلُ مِنَ السَّمَاءِ مِنْ جِبَالٍ فِيهَا مِنْ بَرَدٍ
فَيُصِيبُ بِهِ مَنْ يَشَاءُ وَيَصْرِفُهُ عَنْ مَنْ يَشَاءُ يَكَادُ سَنَا بَرْقِهِ يَذْهَبُ
بِالْأَبْصَرِ

“Tidakkah kamu melihat bahwa Allah mengarak awan, kemudian mengumpulkan antara (bagian-bagian) nya, kemudian menjadikannya bertindih-tindih, maka kelihatanlah olehmu hujan keluar dari celah-celahnya dan Allah (juga) menurunkan (butiran-butiran) es dari langit, (yaitu) dari (gumpalan-gumpalan awan seperti) gunung-gunung, maka ditimpakan-Nya (butiran-butiran) es itu kepada siapa yang dikehendaki-Nya dan dipalingkan-Nya dari siapa yang dikehendaki-Nya. Kilauan kilat awan itu hampir-hampir menghilangkan penglihatan”. (Q.S. An Nuur/24: 43)

Pada ayat 43 Tuhan menyuruh memperhatikan lagi betapa Tuhan menghalu-halaukan dan menghimpun awan yang berserak dengan timbangan aliran angin dan udara, kemudian menjadikannya suatu tumpukan.⁴¹ Pada ayat ini sebagai manifestasi dan kemahakuasaan Allah Swt dalam mengatur alam semesta ini. Sehingga dalam konsep Islam telah meletakkan dasar-dasar manajemen dalam mengatur atau mengarahkan dalam kehidupan masyarakat.

⁴¹Hamka, *Tafsir Al-Azhar Juz VII*, (Jakarta: Pustaka Panjimas, 2006), 4952.

d. Pengawasan (Controlling)

Fungsi pengawasan meliputi penentuan standar, supervisi dan mengukur penampilan/ pelaksanaan terhadap standar dan memberikan keyakinan bahwa tujuan organisasi tercapai.⁴² Tegasnya pengawasan merupakan proses akhir yang menentukan eksistensi organisasi, apakah sudah menjalankan fungsi dengan baik dalam menghasilkan suatu produksi atau pelayanan jasa kepada masyarakat. Hal ini akan mengantarkan para manajer mengetahui pelaksanaan semua rencana untuk memenuhi fungsi dan mencapai tujuan.⁴³

Sistem pendidikan memiliki kebutuhan kapasitas manajerial, teknik dan finansial pemerintah. Oleh karena itu, pendidikan sebagai sebuah pelayanan terlalu kompleks untuk dihasilkan dan didistribusikan secara efisien dalam gaya sentralisasi. Sebagian besar insetif yang memengaruhi hasil belajar bersifat institusional yang diidentifikasi dalam 3 hal yaitu, pilihan dan kompetisi, otonomi daerah dan akuntabilitas sekolah.⁴⁴ Ketiga hal tersebut membawa pengaruh dalam proses pendidikan.

Sehubungan dengan adanya desentralisasi otonomi pendidikan menjadikan sekolah dapat melakukan berbagai hal untuk mengembangkan pendidikan. Manajemen Berbasis sekolah merupakan wujud dari otonomi dalam bidang pendidikan. Di

⁴²Fatah Syukur, *Menengok Manajemen Pendidikan....*, 11-13.

⁴³Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2013), 45.

⁴⁴Arita Marini, *Manajemen Sekolah Dasar*, (Bandung: Rosdakarya, 2014), 121.

beberapa negara yang menerapkan prinsip manajemen berbasis sekolah, ternyata mampu merealisasikan tujuan pendidikan secara komprehensif. Artinya sekolah lebih mandiri dan mampu menampung berbagai aspirasi pengguna jasa kependidikan.⁴⁵ Sehubungan dengan hal tersebut, manajemen berbasis sekolah dapat menjadi sebuah strategi dan langkah mengakomodir potensi internal dan eksternal yang dimiliki sekolah untuk berkembang.

Secara bahasa, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, sekolah. Manajemen adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.⁴⁶ Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas.⁴⁷ Sekolah adalah lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat untuk menerima dan memberikan pelajaran.⁴⁸ Berdasarkan makna leksikal tersebut, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat diartikan sebagai penggunaan sumber daya yang berasaskan pada sekolah dalam proses pengajaran atau pembelajaran.

Ogawa dan white, yang dikutip oleh Rohiat, mendefinisikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), “ *is one of form of restructuring that has gained widespread attention. Like others, it seek to change the way school system conduct business. It is aimed squarely at improving the academic*

⁴⁵ Amiruddin Siahaan, dkk., *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, (Ciputat: Quantum Teaching, 2010), 46.

⁴⁶ Tim penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta, Balai Pustaka, 2002), 708.

⁴⁷ Tim penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*,111.

⁴⁸ Tim penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*,113.

performance of school by changing their organizational design. Drawing on the experiences of existing programs."⁴⁹

Manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu formula untuk menstruktur dengan perhatian yang besar yang bertujuan untuk memperbaiki system sekolah.

Negara yang menjalankan konsep MBS terlebih dahulu, seperti Selandia Baru, Australia, dan Amerika Serikat memaknai MBS merupakan sebuah proses pengambilan keputusan secara demokratisasi yang dilakukan bersama pihak pihak yang terlibat (*multistakeholder*), termasuk orang tua murid dan murid.⁵⁰ Titik tekan MBS adalah pengambilan kebijakan yang melibatkan semua pihak.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau *School Based Management* merupakan strategi untuk mewujudkan sekolah yang efektif dan produktif. Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. MBS merupakan paradigma baru dalam manajemen pendidikan, yang memberikan otonomi luas kepada sekolah dan melibatkan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi di berikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya, sumber dana dan sumber belajar dan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap

⁴⁹ Rohiat, *Manajemen sekolah: teori dasar dan Praktik*, (Bandung: Refika Aditama, 2009), 47.

⁵⁰ Fatah Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*, (Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2011), 91.

terhadap kebutuhan setempat.⁵¹ Model manajemen ini yang memberikan otonomi yang lebih besar pada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung warga sekolah untuk meningkatkan kualitas sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.⁵² Sejatinya konsep manajemen berbasis sekolah sudah diterapkan pada pendidikan di pesantren yang tidak terikat oleh manajemen pemerintah pusat. Artinya seluruh pengelolaannya melibatkan wali santri.

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan sebuah alat manajemen bagi kepala sekolah untuk mengatur sekolahnya. Sebuah negara Oman menggunakan MBS untuk dijadikan alat manajemen. Mereka menganggap sistem MBS adalah konsep yang kompleks dan beragam yang terdiri dari banyak elemen dan elemen-elemen ini dapat ditafsirkan secara berbeda, memiliki penekanan yang berbeda dan melayani tujuan yang berbeda.⁵³

Menurut Terry dalam Syamsi, Manajemen Berbasis Sekolah merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menetapkan dan mencapai

⁵¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional (dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK)*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 33.

⁵² Rosmalah, *Hakikat Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*, Jurnal Publikasi Pendidikan, Vol VI Nomor 1 ISSN 2088-2092, UNM, (2016), 64.

⁵³ Ahmed Abdullah Ali AL-Ghefeili, *School-Based Management in Oman: Principals' Views and Understanding*, International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development, Vol. 2, No. 3 ISSN: 2226-6348, (2013), 84.

tujuan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.⁵⁴

Adapun menurut Mulyasa manajemen berbasis sekolah adalah suatu proses kerjasama yang sistematis, sistemik, dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan Nasional. Manajemen Pendidikan biasa juga dimaknai sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik jangka pendek, menengah maupun panjang.⁵⁵

Istilah “*school based management*” atau di Indonesia dikenal dengan manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan salah satu konsep manajemen pendidikan yang dimulai di Amerika Serikat. Ketika itu masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat.⁵⁶

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan kewenangan/otonomi secara luas kepada sekolah untuk mengatur sendiri wilayahnya. Kewenangan yang bertumpu pada sekolah merupakan inti dari MBS yang memiliki tingkat efektifitas tinggi serta manfaat.

Sistem MBS diharapkan mampu mendorong keterlibatan semua stakeholder pendidikan, sehingga tercipta *sense of belonging*

⁵⁴ IbnuSyamsi, *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*, (Jakarta: RinekaCipta, 1994), 58.

⁵⁵ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, ... 19.

⁵⁶ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, ... 24

(rasa memiliki) dari masyarakat. Keberhasilan MBS sangat bergantung peran dari seluruh system terkait orang tua, masyarakat, peserta didik, semua staf guru, kepala sekolah, dan seluruh masyarakat pendidikan yang ikut memiliki sekolah tersebut.⁵⁷ Sehingga, anggapan kuno masyarakat yang hanya menilai sekolah adalah tanggung jawab kepala sekolah dan guru sedikit demi sedikit dapat diubah. Masyarakat harus sadar bahwa pendidikan adalah milik bersama dan butuh perhatian dari seluruh masyarakat, termasuk di dalamnya kepala sekolah, guru, komite sekolah dan seluruh masyarakat.

Berdasarkan pengertian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah adalah suatu cara melakukan perubahan penyelenggaraan pendidikan di sebuah sekolah yang ingin meningkatkan dan membangun sekolah yang efektif dan berkualitas yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Karakteristik yang lain dari manajemen berbasis sekolah dapat meningkatkan performa sehubungan dengan adanya fleksibilitas dan sikap responsive yang ada. Fleksibilitas berarti adanya kapasitas untuk berubah, membuat respon yang cepat dan tetap disesuaikan dengan kebutuhan siswa. Fleksibilitas juga menghasilkan inovasi dan menciptakan penghargaan yang lebih terhadap lingkungan kerja dan pegawai lebih termotivasi. Kepala sekolah dan guru serta orang tua menyimpulkan bahwa manajemen berbasis sekolah dapat

⁵⁷ Fatah Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah, ...*, 83.

meningkatkan fleksibilitas pembuatan kebijakan.⁵⁸ Fleksibilitas kebijakan tersebut diharapkan mampu membawa potensi madrasah lebih berkembang.

Penerapan manajemen berbasis sekolah dianggap dapat meningkatkan kualitas pendidikan. Hal tersebut didasarkan dengan distribusi nyata menyangkut pola dan pelaksanaan fungsi-fungsi di tingkat sekolah ini dapat sangat bervariasi.⁵⁹ Artinya dengan variasi pola tersebut akan terlihat strategi yang pas untuk mengembangkan madrasah.

Pelaksanaan MBS di Indonesia tidak harus sama dengan model pelaksanaan MBS di luar negeri. MBS dapat dilakukan di Indonesia dengan memodifikasi, merumuskan dan menyusun model dengan mempertimbangkan berbagai kondisi setempat, seperti sejarah, geografi, struktur masyarakat, dan pengalaman pengalaman pribadi di bidang pengelolaan pendidikan yang telah dan sedang berlangsung.⁶⁰

Edmon dikutip oleh B. Suryobroto melihat berbagai indikator yang menunjukkan karakteristik dari konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), antara lain: 1) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib, 2) Sekolah memiliki visi misi dan target mutu yang ingin dicapai, 3) sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat, 4) adanya harapan yang tinggi dari personel sekolah (kepala sekolah, guru dan staf lain termasuk siswa) untuk berprestasi, 5) adanya

⁵⁸ Arita Marini, *Manajemen Sekolah Dasar*...., 117.

⁵⁹ Arita Marini, *Manajemen Sekolah Dasar*...., 116.

⁶⁰ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, ...25

pengembangan staf sekolah sesuai tuntutan iptek, 6) adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administrative dan pemanfaatan hasilnya untuk perbaikan mutu, dan 7) adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid dan masyarakat.⁶¹

Menurut Levacis, seperti yang dikutip oleh Ibrahim Bafadal, menjelaskan bahwa dalam manajemen berbasis sekolah (MBS), ada tiga karakteristik yang menjadi ciri khas dan harus di kedepankan dalam manajemen ini, antara lain: 1) kekuasaan dan tanggung jawab dalam pembinaan keputusan yang berhubungan dengan peningkatan mutu pendidikan yang di desentralisasikan kepada stakeholders sekolah, 2) domain manajemen peningkatan mutu pendidikan yang mencakup kurikulum, kepegawaian, keuangan sarana prasarana, penerimaan dan siswa baru, 3) walaupun keseluruhan domain manajemen peningkatan mutu pendidikan di desentralisasi kepada sekolah-sekolah, diperlukan regulasi yang mengatur fungsi control pusat terhadap keseluruhan pelaksana kewenangan dan tanggung jawab pemerintah.⁶²

Sementara itu, Gordon Caelti dalam Sudaran Danim menguraikan unsur kunci dari pelaksanaan MBS yang sukses sebagai berikut:

- a. Penganggaran sekolah dengan tingkatan yang bervariasi menghasilkan alternatif penggunaan sumber-sumber yang ada.

⁶¹ B. Suryobroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 197.

⁶² Ibrahim Bafadal, *Manajemen Mutu Sekolah Dasar: Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi* (Jakarta: Bumi Kasara, 2006), 82.

- b. Kerjasama Tim menghasilkan suatu kelompok yang sepakat dalam pembuatan keputusan.
- c. Komite penasihat sekolah memegang peranan tinggi untuk orang tua dan siswa pada tingkatan sekolah.
- d. Kewenangan meningkat untuk memilih personel yang akan bertugas di sekolah.
- e. Kemampuan memodifikasikan kurikulum sekolah menjadi lebih baik untuk para siswa.
- f. Proses yang jelas untuk memperoleh kebebasan dikaitkan dengan aturan lokal atau aturan daerah sehingga menjadi lebih fleksibel.
- g. Memberikan harapan terhadap kemajuan dan perkembangan sekolah.⁶³

Keberhasilan MBS juga tidak terlepas dari keberanian krpama madrasah juga tidak terlepas dari mentalitas lembaga pendidikan untuk berkembang. Mentalitas itu berupa keberanian dalam merencanakan, pembiayaan yang melibatkan semua unsur penyelenggara pendidikan.⁶⁴ Keberanian itu merupakan salah satu kunci MBS dapat berjalan dengan baik.

Manajemen Berbasis Sekolah juga dapat dilihat dari organisasi sekolah, proses belajar mengajar, sumber daya manusia dan administrasi. Menurut BPPN dan Bank Dunia yang mengutip dari *Focus on School: the Future Organization of Education Services for Student, Department of education, Astralia dalam Mulyasa,* mengemukakan cirri-ciri MBS sebagai berikut:⁶⁵

⁶³Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara,2006), 160.

⁶⁴Disampaikan oleh Prof Fatah Syukur dalam sidang Tesis Manajemen Pendidikan Islan, 26 Juli 2019.

⁶⁵E. Mulyasa,*Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*,... 30

Tabel 2.1
Ciri-ciri MBS

Organisasi Sekolah	Proses Belajar Mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya dan Administrasi
Menyediakan manajemen organisasi kepemimpinan dan transformasional dalam mencapai tujuan sekolah	Meningkatkan kualitas belajar siswa	Memberdayakan staf dan menempatkan personel yang dapat melayani keperluan semua siswa	Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tersebut sesuai dengan kebutuhan
Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan untuk sekolahnya sendiri	Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat sekolah	Memilih staf yang memiliki wawasan manajemen berbasis sekolah	Mengelola dana sekolah
Mengelola kegiatan operasional sekolah	Menyelenggarakan pengajaran yang efektif	Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf	Menyediakan dukungan administrative
Menjamin adanya komunikasi yng efektif antara sekolah dan masyarakat terkait (<i>school community</i>)	Menyediakan program pengembangan yang diperlukan siswa	Menjamin kesejahteraan staf dan siswa	Mengelola dan memelihara gedung dan sarana lainnya
Menjamin akan terpeiharanya sekolah yang bertanggung jawab (akuntabel kepada masyarakat dan pemerintah)	Program pengembangan yang diperlukan siswa	Kesejahteraan staf dan siswa	Memelihara gedung dan sarana lainnya

Pola pendekatan MBS berbeda dengan manajemen sentralistik sebelumnya yang dilakukan oleh madrasah, perbedaannya dapat dilihat dalam tabel berikut.⁶⁶

Tabel 2.2
Perbedaan MBS dengan manajemen sentralistik

Pola Lama	Berubah ke	Pola MBS
Sentralistik		Desentralisasi
Subordinasi		Otonomi
Pengambilan keputusan terpusat		Pengambilan keputusan partisipatif
Pendekatan birokratik		Pendekatan professional
Pengorganisasian yang hirarkis		Pengorganisasian yang setara
Mengarahkan		Memfasilitasi
Dikontrol dan diatur		Motivasi diri dan saling mempengaruhi
Informasi ada pada yang berwenang		Informasi terbagi
Menghindari resiko		Mengelola resiko
Menggunakan dana sesuai anggaran sampai habis		Menggunakan uang sesuai kebutuhan se efisien mungkin

Perbedaan dari pola sentralistik ke desentralisasi merupakan sebuah inovasi baru madrasah untuk berkembang. Pengambilan keputusan secara partisipatif dapat menghasilkan keputusan-keputusan yang dibutuhkan oleh madrasah. Pola

⁶⁶Eka Prihatin, *Teori Administrasi Pendidikan*, (Bandung; Alfabeta, 2011), 150

komunikasi dari sentralistik diterapkan dengan menggunakan pendekatan professional dan pengorganisasian yang setara.

Untuk mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah secara efektif dan efisien, kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan dan pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan. Dalam rangka mengimplementasikan MBS secara efektif dan efisien, guru harus berkreasi dalam meningkatkan manajemen kelas. Implementasi MBS akan berlangsung secara efektif dan efisien apabila didukung oleh sumber daya manusia yang professional untuk mengoperasikan sekolah, dana yang cukup agar sekolah mampu menggaji staf sesuai dengan fungsinya, sarana prasarana yang memadai untuk mendukung proses belajar mengajar, serta dukungan masyarakat (orang tua) yang tinggi.⁶⁷ Implementasi MBS pada prinsipnya adalah pemberian otonomi yang lebih luas kepada sekolah dengan tujuan untuk meningkatkan mutu hasil penyelenggaraan pendidikan, sehingga dapat menghasilkan prestasi yang berkualitas melalui proses manajerial yang baik.

Melalui peningkatan kinerja dan partisipasi semua *stakeholder* nya, sekolah pada semua jenjang dan jenis pendidikan dengan sifat otonominya tersebut akan menjadi suatu instansi pendidikan organic, demokratis, kreatif, inovatif serta unik dengan ciri khasnya untuk melakukan pembaharuan pendidikan.

⁶⁷ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah....*, 57-58.

Hasil dari implementasi MBS memang secara tidak mudah untuk dicapai, tapi dapat diketahui. Sudarwan Danim mengungkapkan kriteria keberhasilan utama dari MBS mestinya peningkatan mutu proses belajar dan mutu hasil belajar siswa. Mutu hasil belajar siswa dapat dilihat dari aspek misalnya akademik, non akademik, daya serap lulusan, kemampuan diterima studi lanjut, ekstrakurikuler, individual siswa dan lainnya.⁶⁸

Odden dan Wohlstetter dalam Sudarwan Danim menunjukkan bahwa MBS yang efektif sebagai berikut:

- a. Use district and state goals, standards and benchmarks to focus reform efforts on high levels of student learning and to funnel the energies of school professionals to the changes in curriculum and instruction needed to produce those levels of learning.
- b. Involve all of a school's teachers in decision making by establishing a network of teacher decision making forums and work team.
- c. Allow schools to recruit and select staff so they can build a cohesive faculty committed to the school's mission, vision, and culture.
- d. Focus on continuous improvement through ongoing, schoolwide professional development in both curriculum/instruction and management skills.
- e. Create a professional school culture committed to producing higher levels of learning for all students.
- f. Create a well developed system for sharing school related information with a broad range of school constituents.
- g. Develop ways to reward staff behaviour that helps achieve school objectives and we would add, sanction those that do not.
- h. Select principals who can facilitate and manage change.

⁶⁸Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*..., 164.

- i. Provide schools control over the budget and the power to reallocate current resources to more productive uses.⁶⁹

Fokus pada tujuan, standar dan tolok ukur serta melibatkan semua guru dalam pengambilan keputusan merupakan salah satu pelaksanaan MBS yang efektif. Kewenangan sekolah dalam merekrut pegawai, fokus pada pengembangan profesionalitas, menciptakan budaya sekolah yang professional, mengembangkan system informasi yang baik, memberikan penghargaan dan sanksi atas pekerjaan staf yang berhubungan dengan perkembangan sekolah serta memilih kepala sekolah dan dapat memfasilitasi dan mengelola setiap perubahan juga mengendalikan dan mengatur anggaran dan sumber daya untuk lebih produktif. Hal-hal tersebut menurut Odden dan Wohlstetter kriteria pelaksanaan MBS yang efektif.

Manajemen Berbasis Sekolah yang dilaksanakan dengan efektif, memiliki banyak manfaat spesifik yaitu:⁷⁰

- a. Memungkinkan orang-orang yang kompeten di sekolah untuk mengambil keputusan yang akan meningkatkan mutu pembelajaran.
- b. Memberi peluang bagi seluruh anggota sekolah untuk terlibat dalam pengambilan keputusan penting.
- c. Mendorong munculnya kreativitas dalam merancang bangun program pembelajaran.
- d. Mengarahkan kembali sumber daya yang tersedia untuk mendukung tujuan yang dikembangkan di setiap sekolah.

⁶⁹Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, ...168.

⁷⁰Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, *Education Management*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), 141.

- e. Menghasilkan rencana anggaran yang lebih realistic ketika orang tua dan guru makin menyadari keadaan keuangan sekolah, batasan pengeluaran, dan biaya program sekolah.
- f. Meningkatkan motivasi guru dan mengembangkan kepemimpinan baru di semua level.

Dalam pelaksanaan MBS juga tidak terlepas dari hambatan. Beberapa hambatan yang mungkin dihadapi pihak-pihak yang menerapkan MBS, yaitu:⁷¹

- a. Beberapa orang yang ada dalam sekolah tidak minat untuk terlibat dalam pelaksanaan MBS.
- b. Pengambilan keputusan secara partisipatif adakalanya tidak efektif.
- c. Pikiran kelompok yang muncul saat pengambilan keputusan
- d. Memerlukan pelatihan bagi SDM yang tidak memiliki pengetahuan dan ketrampilan tentang MBS.
- e. Kebingungan atas peran dan tanggung jawab baru
- f. Kesulitan koordinasi karena banyaknya orang yang terlibat.

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah harus meliputi 7 komponen dasar. Menurut Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah meliputi beberapa komponen sekolah. Sedikitnya ada tujuh komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik dalam rangka pelaksanaan MBS, diantaranya: ⁷²

- a. Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran
- b. Manajemen Peserta didik
- c. Manajemen Kesiswaan
- d. Manajemen Keuangan / Pembiayaan

⁷¹Veithzal Rivai dan Sylviana Murni....., 144-145

⁷²E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, ... 39.

- e. Manajemen Prasarana dan Sarana Pendidikan
- f. Manajemen Pengelolaan Hubungan Sekolah dengan Masyarakat
- g. Manajemen Pelayanan (Budaya dan Lingkungan)

a. Manajemen Kurikulum dan Program pengajaran

Manajemen kurikulum dan pengajaran merupakan salah satu komponen yang penting dalam implementasi manajemen berbasis sekolah. Manajemen kurikulum dan program pengajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum.

Kurikulum yang dilakukan di madrasah meliputi kurikulum nasional dan muatan lokal. Kurikulum nasional pada umumnya dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional. Sehubungan dengan hal tersebut, tugas madrasah adalah merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran. Disamping itu, madrasah juga bertugas dan berwenang untuk mengembangkan kurikulum muatan local sesuai kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat.⁷³ Disinilah letak otonomi madrasah untuk mengembangkan kurikulum madrasah berdasarkan keadaan dan potensi yang dimiliki.

Madrasah merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum nasional maupun muatan lokal, yang diwujudkan melalui proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan nasional,

⁷³E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, ... 40

institusional, kurikuler, dan instruksional. Manajemen pengajaran diperlukan agar proses belajar mengajar dapat berjalan dengan efektif serta mencapai hasil yang diinginkan.⁷⁴

Manajemen kurikulum pada manajemen berbasis sekolah menggunakan kurikulum nasional dan local dalam pelaksanaannya. Peran dan partisipasi dari seluruh komponen madrasah dalam penyusunan kurikulum lokal menentukan keberhasilan pencapaian kurikulum di madrasah.

b. Manajemen Kesiswaan/Peserta didik

Manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah. Manajemen kesiswaan bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah.⁷⁵

Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan sekolah. Ada tiga hal tugas yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan manajemen

⁷⁴ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, ... 41.

⁷⁵ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, ... 46.

kesiswaaan, yaitu penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin.⁷⁶

Implementasi manajemen peserta didik pada manajemen berbasis sekolah dengan melibatkan seluruh komponen pada penerimaan peserta didik dan pengelolaan peserta didik yang sudah ada. Dalam proses penerimaan peserta didik harus dilakukan secara transparan dan terbuka serta dilakukan secara objektif.

c. Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Keberhasilan manajemen berbasis sekolah dipengaruhi oleh bagaimana pemimpin sekolah dapat mengorganisasi sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Manajemen tenaga kependidikan yang termasuk di dalamnya pendidik bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.

Manajemen tenaga kependidikan (guru dan personil) mencakup perencanaan pegawai, pengadaan pegawai, pembinaan dan pengembangan pegawai, promosi dan mutasi, pemberhentian pegawai, kompensasi dan penilaian pegawai.⁷⁷

Sesala potensi yang dimiliki pendidik dan tenaga kependidikan dimaksimalkan dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah. Hal tersebut dikarenakan dalam manajemen

⁷⁶E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, ... 46.

⁷⁷E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, ... 42.

berbasis sekolah seluruh potensi baik SDM peserta didik dan pendidik serta tenaga kependidikan dieksplore secara maksimal.

d. Manajemen Keuangan/Pembiayaan

Implementasi manajemen keuangan dalam manajemen berbasis sekolah dilakukan dengan mencari dan memanfaatkan sumber dana sesuai dengan keperluan masing-masing sekolah.

Komponen utama manajemen keuangan, meliputi, (1) prosedur anggaran, (2) prosedur akuntansi keuangan, (3) pembelajaran dan prosedur pendistribusian, (4) prosedur investasi, (5) prosedur pemeriksaan.⁷⁸

Pelaksanaan manajemen keuangan/pembiayaan yang terbuka dan transparan sangat berpengaruh dalam implementasi manajemen berbasis sekolah. Dana yang bersumber dari komite harus didistribusikan dan dilaporkan secara terbuka.

e. Manajemen Prasarana dan Sarana

Sarana dan prasarana menjadi salah satu hal yang berpengaruh dalam pengelolaan madrasah. Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun murid untuk berada disekolah. Disamping itu juga diharapkan tersedianya alat atau fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara

⁷⁸E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, ... 49

optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pengajaran, baik oleh guru atau siswa.⁷⁹

f. Manajemen Pengelolaan Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan antara lain untuk (1) memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan anak, (2) memperkuat tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat, dan (3) menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan sekolah.⁸⁰

Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk merealisasikan hubungan masyarakat yang baik dengan memberitahu masyarakat mengenai program program sekolah yang sudah, dilaksanakan dan akan dilaksanakan. Sehingga masyarakat dapat menilai program sekolah secara keseluruhan.

g. Manajemen Pelayanan (Budaya dan Lingkungan)

Manajemen pelayanan atau yang sering dikenal dengan manajemen layanan khusus mempunyai peran yang menentukan dalam keberhasilan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah. Mulyasa menyebutkan manajemen layanan khusus meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan dan keamanan sekolah.⁸¹

Dalam menjalankan Manajemen Berbasis Sekolah dibutuhkan satu strategi. Strategi digunakan agar pelaksanaan

⁷⁹E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, ... 50

⁸⁰E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, ... 50

⁸¹E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, ... 52.

dapat terstruktur. Strategi penerapan konsep MBS membuat BPPN dan bank dunia dalam jangka panjang harus memfungsikan sekolah dengan focus pada kemampuan dalam hal (1) menyusun rencana sekolah dan rencana anggaran, (2) mengelola sekolah berdasarkan rencana sekolah dan rencana anggaran tersebut, (3) memfungsikan masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengelolaan sekolah.⁸²

2. Evaluasi *Context, Input, Process, Product*

Evaluasi program sebagaimana dimaknai oleh Fitzpatrick adalah sebuah proses untuk mengetahui apakah sebuah program dapat direalisasikan atau tidak dengan cara mengetahui efektifitas masing-masing komponennya melalui rangkaian informasi yang diperoleh.⁸³ Dengan mengetahui efektifitas suatu program dapat dijadikan suatu pijakan untuk berkembang.

Menurut Fitzpatrick, Sanders dan Worthen peran utama evaluasi program adalah untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti, apakah program tersebut berjalan baik? Manfaat apa yang dapat diperoleh dari suatu program? Apakah program berjalan efektif? Bagian program mana yang pengaruhnya lebih besar? Penyesuaian apa yang harus dibuat agar program bisa berjalan lebih

⁸²Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*, (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004), 33.

⁸³Jody LFitzpatrick, Sanders, James R. Worthen, Blaine R, *Program Evaluation Alternative Approaches and Practical Guidelines*, (Pearson Education, 2004), 3.

efektif?'.⁸⁴ Pertanyaan-pertanyaan tersebut merupakan sebuah alat ukur dalam melaksanakan kegiatan evaluasi.

Berdasarkan berbagai pendapat diatas, maka dapat dijelaskan bahwa evaluasi program adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya suatu program pemerintah, cenderung dilakukan untuk mencari jawaban akan *outcome* yang dihasilkan, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif atau pilihan yang tepat dalam mengambil sebuah keputusan.

Context, Input, Process, Product merupakan sebuah model evaluasi yang menggunakan pendekatan yang berorientasi pada manajemen (*management-oriented evaluation approach*) atau disebut sebagai bentuk evaluasi manajemen program.⁸⁵ Model CIPP memandang bahwa tujuan terpenting dari evaluasi program adalah *to improve* (meningkatkan) bukan *to prove* (membuktikan).⁸⁶ Artinya, model CIPP dilakukan untuk mendukung pengembangan program organisasi dan membantu pimpinan serta staf organisasi untuk mendapatkan dan menggunakan masukan secara sistematis

⁸⁴Jody LFitzpatrick, Sanders, James R. Worthen, Blaine R, *Program Evaluation Alternative Approaches and Practical Guidelines*, ...4.

⁸⁵John M. Owen, *Program Evaluation: Forms and Approaches* (St. Leonards: Allen & Unwin Pty Ltd., 1993), 21.

⁸⁶ George F. Madaus, Michael S. Scriven, dan Daniel L. Stufflebeam, *Evaluation Models: Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation*, (Boston: Kluwer-Nijhoff, 1983), 24

agar lebih mampu memenuhi dan memaksimalkan sumber daya yang ada.⁸⁷

Model CIPP merupakan sebuah model yang sangat direkomendasikan dalam memahami program secara keseluruhan.

Stufflebeam's Context, Input, Process, and Product (CIPP) evaluation model is recommended as a framework to systematically guide the conception, design, implementation, and assessment of service-learning projects, and provide feedback and judgment of the project's effectiveness for continuous improvement.⁸⁸

Model CIPP memiliki empat unsur yang berkesinambungan, yaitu:

a. *Context*: Evaluasi pada Konteks

Evaluasi konteks utamanya mengarah pada identifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi dan pada pemberian masukan untuk memperbaiki organisasi.⁸⁹

Evaluasi konteks memiliki tujuan menilai seluruh keadaan organisasi, mengidentifikasi kelemahan, menginventarisasi kekuatan yang bisa dimanfaatkan,

⁸⁷ George F. Madaus, Michael S. Scriven, dan Daniel L. Stufflebeam, *Evaluation Models: Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation*,...118.

⁸⁸ Guli Zhang, dkk, "Using the Context, Input, Process, and Product Evaluation Model (CIPP) as a Comprehensive Framework to Guide the Planning, Implementation, and Assessment of Service-learning Programs", *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, Volume 15, Number 4 (2011): 57.

⁸⁹ George F. Madaus, Michael S. Scriven, dan Daniel L. Stufflebeam, *Evaluation Models: Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation*,...128.

mendiagnosis masalah yang dihadapi organisasi dan mencari solusinya.⁹⁰

b. *Input*: Evaluasi pada Masukan

Tahap ini merupakan upaya untuk menentukan sumber-sumber yang ada, apa rencana dan strategi untuk mencapai kebutuhan, alternatif apa yang diambil. Evaluasi input dimaksudkan untuk membantu menentukan program guna melakukan perubahan-perubahan yang dibutuhkan.⁹¹

Evaluasi input mencari hambatan dan sumber daya yang tersedia. Tujuan utamanya ialah membantu mengaji alternatif yang berkenaan dengan kebutuhan dan sasaran organisasi. Hal tersebut menjadi salah satu alternative untuk mencegah kegagalan.⁹²

c. *Process*: Evaluasi pada proses

Pada tahap proses ini menunjuk pada “apa” kegiatan dalam program, “siapa” orang yang ditunjuk sebagai penanggung jawab program, “kapan” kegiatan akan selesai. Evaluasi proses ini diarahkan pada seberapa jauh kegiatan yang dilaksanakan dalam program sudah terlaksana sesuai rencana.

⁹⁰ Ihwan Mahmudi: “Suatu Model Evaluasi Program Pendidikan”, *Jurnal at Ta'dib Vol. 6, No.1* (2011): 120.

⁹¹George F. Madaus, Michael S. Scriven, dan Daniel L. Stufflebeam, *Evaluation Models: Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation*,...128

⁹² Ihwan Mahmudi: “Suatu Model Evaluasi Program Pendidikan”,...120

Evaluasi proses pada dasarnya memeriksa pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan.⁹³ Tujuannya memberikan masukan bagi pengelola atau manajer dan stafnya tentang kesesuaian antara pelaksanaan rencana dan jadwal yang dibuat sebelumnya dan efisiensi penggunaan sumber daya yang ada.

d. *Product*: Evaluasi pada produk

Pada tahap ini evaluasi diarahkan pada hal-hal yang menunjukkan perubahan yang terjadi pada masukan mentah, apa hasil yang telah dicapai dan apa yang akan dilakukan setelah program berjalan.

Evaluasi produk bertujuan untuk mengukur, menafsirkan, dan menilai capaian-capaian program.⁹⁴ Lebih jelasnya, evaluasi produk bertujuan untuk menilai keberhasilan program dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan sasaran program. Penilaian-penilaian tentang keberhasilan program atau organisasi ini dikumpulkan dari orang-orang yang terlibat secara individual atau kolektif, dan kemudian dianalisis. Artinya, keberhasilan atau kegagalan program dianalisis dari berbagai sudut pandang.

⁹³George F. Madaus, Michael S. Scriven, dan Daniel L. Stufflebeam, *Evaluation Models: Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation*,...132.

⁹⁴George F. Madaus, Michael S. Scriven, dan Daniel L. Stufflebeam, *Evaluation Models: Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation*,...134.

Keempat unsur tersebut, secara detail di jelaskan pada tabel berikut.⁹⁵

Tabel 2.3
Unsur Context, Input, Process dan Product

	Context Evaluation	Input Evaluation	Process Evaluation	Product Evaluation
Objective	To define the relevant context, identify the target population and assess its needs, identify opportunities for addressing the needs, diagnose problems underlying the needs, and judge whether program goals are sufficiently responsive to the assessed needs.	To identify and assess system capabilities, alternative program strategies, procedural designs for implementing the strategies, budgets, and schedules.	To identify or predict defects in the procedural design or its implementation, provide information for the preprogrammed decisions, and record and judge procedural events and activities.	To collect descriptions and judgements of outcomes and relate them to objectives and to context, input and process information; and to interpret their merit, worth, significance and probity.
Method	Using such methods as system analysis, survey, document review, secondary data analysis,	Inventorying and analyzing available human and material resources, solution strategies,	Monitoring the activity's potential procedural barriers and remaining alert to unanticipated	By defining operational yardsticks and measuring outcome criteria, collecting judgments of outcomes

⁹⁵ Daniel L.Stufflebeam & Anthony J. Shinkfield, *Evaluation Theory, Models, and Applications*, (San Fransisco: Jossey Bass, 2007), 335 .

	hearings, interviews, diagnostic tests, and the Delphi techniques.	and procedural design for relevance, feasibility, cost, and economy; using such methods as literature search, visits to exemplary programs, advocate teams and pilot trials.	d ones, obtaining specified information for programmed decisions, describing the actual process, and continually interacting with and observing the activities of project staff and other stakeholder .	from stakeholders , performing both qualitative and quantitative analyses, and comparing outcomes with assessed needs.
Relation to decision making in the change process	For deciding on the setting to be served; the goals associated with meeting needs or using opportunities; the priorities for budgeting time and resources; the objectives associated with solving problems, that is, for planning needed changes; and providing a	For selecting sources of support, solution strategies, and procedural designs, that is, for structuring change activities and budgeting and scheduling the program activities; and providing a basis for	For implementing and refining the program design and procedure that is, for effecting process control and providing a log of the actual process for later use in interpreting outcomes.	For deciding to continue, terminate, modify, or refocus a change activity; and for presenting a clear record of effects (intended and unintended, positive and negative), compared with assessed needs and

	basis for judging outcomes.	judging implementat ion.		targeted objectives.
--	-----------------------------	--------------------------	--	----------------------

	Evaluasi Konteks	Evaluasi Input	Evaluasi Proses	Evaluasi Produk
Tujuan	Menentukan konteks organisasi, mengidentifikasi sasaran program & menilai kebutuhan mereka, mengidentifikasi peluang untuk memenuhi kebutuhan, mendiagnos masalah yang melatari kebutuhan, menilai apakah tujuan yang sudah ditetapkan cukup responsive terhadap kebutuhan yang telah dinilai.	Mengidentifikasi dan menilai kemampuan system alternative strategi program, desain prosedur untuk menerapkan strategi, budget, dan jadwal program.	Mengidentifikasi atau memprediksi selama peoses berlangsung, kesalahan desain prosedur atau pelaksanaannya, memberikan informasi untuk mengambil keputusan yang belum di programkan dan mencatat dan menilai peristiwa dan aktivitas procedural.	Mengumpulkan deskripsi dan penilaian tentang hasil-hasil program, mengaitkan dengan tujuan, konteks, input dan proses dan menafsirkan keberhagaan dan manfaat program.
Metode	Analisis system, survai, analisis dokumen,	Menginventarisasi dan menganalisis SDM dan sumber daya	Memonitor potensi hambatan procedural dan mewaspai	Menentukan dan mengukur criteria hasil,

	hearing, wawancara, tes diagnostic dan teknik Delphi.	materi, strategi, solusi, fisibilitas dan keuangan, metode-metode lain seperti kajian pustaka, melihat langsung programnya, membentuk tim peninjau, memakai tes.	hambatan yang tak terduga, mencari informasi khusus tentang keputusan yang telah diprogramkan, mendeskripsikan proses yang sebenarnya berinteraksi dengan staf dan mengamati aktivitas mereka.	mengumpulkan penilaian terhadap hasil pihak yang terlibat dalam program dan menganalisis secara kualitatif dan kuantitatif.
Kaitannya dengan pengambilan keputusan untuk mengubah prosesnya	Untuk mengambil keputusan tentang pihak-pihak yang menjadi sasaran program, tentang tujuan program dalam hubungannya dengan pemenuhan kebutuhan atau pemanfaatan peluang dan tentang tujuan dalam	Untuk memilih sumber pendukung strategi solusi dan desain prosedur.	Untuk melaksanakan dan menyempurnakan desain dan prosedur program.	Untuk memutuskan apakah akan melanjutkan, menghentikan, memodifikasi program atau memfokuskan ulang pada perubahan dan memberikan catatan yang jelas tentang dampaknya.

	kaitannya dengan pemecahan masalah, misalnya untuk merencanakan perubahan dan memberikan dasar untuk menilai hasil program.			
--	---	--	--	--

Masing-masing tahapan pada *contexts*, *input*, *process* dan *product* memiliki tujuan, metode serta hubungan pengambilan keputusan yang saling berkaitan. Evaluasi *contexts* bertujuan menentukan konteks organisasi serta identifikasi peluang, sasaran dan tujuan yang ditetapkan. Kemudian dilanjutkan pada tujuan *input* mengidentifikasi dan menilai kemampuan sistem dan strategi program. Dilanjutkan pada evaluasi *process* yang memiliki tujuan mengidentifikasi dan memprediksi proses dan strategi. Dalam evaluasi *product* bertujuan mengumpulkan deskripsi dan penilaian tentang hasil dan mengaitkan dengan tujuan *contexts*, *input process* dan *product* serta menafsirkannya.

Seiring perkembangannya, CIPP dikembangkan menjadi CIPPO, *outcome* merupakan hasil program dalam jangka pendek (yang sering diukur dengan tingkat relevansi atau peluang) hingga sampai jangka panjang (yang sering diukur dengan tingkat manfaat).

Substansi dari metode *contexts*, *input process* dan *product* dalam evaluasi CIPP juga saling integrasi. Metode pada konteks fokus terhadap analisis system, survey, dokumen dan metode penggalian data lainnya. Dilanjutkan pada input dengan menginventarisasi dan menganalisis SDM dan sumber daya. Evaluasi proses focus pada memonitor potensi, hambatan dan prosedur serta mendeskripsikan proses yang sebenarnya. Hingga akhirnya pada evaluasi produk menggunakan metode dengan menentukan dan mengukur criteria hasil, mengumpulkan penilaian serta menganalisis data.

Sementara itu evaluasi CIPP juga mempunyai hubungan pengambilan keputusan dalam mengubah proses. Dalam hubungan itu dijelaskan secara rinci antara *contexts*, *input process* dan *product*. Evaluasi konteks mempunyai hubungan untuk mengambil keputusan. Sedangkan, pada input untuk memilih sumber pendukung, strategi, solusi dan desain prosedur. Pada proses memiliki hubungan untuk melaksanakan dan menyempurnakan desain dan prosedur program. Evaluasi produk memiliki hubungan untuk memutuskan apakah akan melanjutkan, menghentikan, memodifikasi program atau memfokuskan ulang pada perubahan dan memberikan catatan yang jelas tentang dampaknya.

3. Implementasi Program Manajemen Berbasis Sekolah Menggunakan *Context, Input, Process, Product* di MIN Kudus

Program MBS merupakan program peningkatan kualitas pendidikan yang meletakkan sekolah sebagai ‘pusat’ dari pelaksanaan pembelajaran melalui manajemen yang transparan dan partisipatif, guru-guru yang terampil dalam mengaplikasikan pendekatan pembelajaran yang dapat mengoptimalkan potensi anak, masyarakat yang peduli pendidikan, serta budaya sekolah yang dapat membentuk karakter siswa. Untuk membantu sekolah dalam mewujudkan hal tersebut dengan benar, dibutuhkan pengawasan dan evaluasi. Pengawasan dan evaluasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam pelaksanaan program Pembinaan dan Pengembangan MBS, hasil pemantauan, supervisi, evaluasi dan pelaporan serta catatan tindak lanjut diperlukan untuk memperbaiki kinerja sekolah dalam pengelolaan pembelajaran dan pengelolaan secara keseluruhan.⁹⁶

Tujuan adanya evaluasi pada manajemen berbasis Sekolah adalah untuk meningkatkan akuntabilitas madrasah dan Komite madrasah dalam meningkatkan transparansi dalam pengambilan keputusan.⁹⁷

⁹⁶ Kementrian pendidikan dan kebudayaan, “Panduan Pengawasan Dan Evaluasi Pelaksanaan Program Manajemen Berbasis Sekolah Di Sekolah Dasar”, (Jakarta: 2013), 10

⁹⁷ Barbara Turnbull, “*Evaluating school-based management: A tool for team self-review*”, International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice, Routledge; 2014, 75.

Pelaksanaan program MBS di Indonesia merupakan amanat kebijakan pemerintah, sebagaimana tertuang dalam Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pasal 51 Ayat (1) dinyatakan bahwa: “Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah”.⁹⁸

Implementasi manajemen berbasis sekolah membutuhkan partisipasi aktif dari orang tua, murid, guru, staff dan seluruh komponen sekolah harus berperan aktif. Keberhasilan pelaksanaan manajemen berbasis Sekolah sangat ditentukan oleh gerak semua pihak.

Strategi yang digunakan dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dapat dimuali dari *pertama*, penyusunan basis data dan profil sekolah yang lebih representative, akurat, valid dan sistematis. *Kedua*, melakukan Evaluasi diri (*self assessment*) untuk mencapai target-target yang diharapkan. *Ketiga*, menganalisis kebutuhan dan merumuskan visi, misi dan tujuan termasuk didalamnya indicator pencapaian mutu pendidikan. *Keempat*, bersama-sama dengan asyarakat merencanakan dan menyusun program jangka panjang dan menengah. *Kelima*, identifikasi kunci kebijakan dan prioritas dalam perencanaan dan pengembangan jangka menengah. *Keenam*, melakukan monitoring dan evaluasi

⁹⁸Kementrian pendidikan dan kebudayaan, “Panduan Pengawasan Dan Evaluasi Pelaksanaan Program Manajemen Berbasis Sekolah Di Sekolah Dasar”, (Jakarta: 2013), 2.

apakah program yang dilakukan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan.⁹⁹

Sekolah yang menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah perlu memahami berbagai karakter tentang pelaksanaan MBS agar peningkatan mutu pendidikan melalui MBS dapat tercapai. Menjelaskan karakteristik MBS perlu melihat MBS sebagai sebuah sistem yang terdiri dari input, proses dan output sekolah. Karakteristik input sekolah dalam pelaksanaan MBS diantaranya: (1) sekolah memiliki kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas, (2) tersedianya sumber daya yang siap melaksanakan tugas dengan efektif dan (3) memiliki harapan prestasi yang tinggi. Karakter proses dalam melaksanakan MBS adalah (1) pembelajaran yang efektif, (2) kepemimpinan sekolah yang kuat, (3) lingkungan sekolah yang aman dan tertib, (4) pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, (5) adanya budaya mutu warga sekolah, (6) partisipasi warga sekolah tinggi, (7) transparansi dan akuntabilitas manajemen, dan (8) evaluasi yang menyeluruh dan berkelanjutan. Karakter output atau produk sekolah dalam pelaksanaan MBS adalah tingginya prestasi akademik dan non akademik siswa.¹⁰⁰

Karakteristik *context*, *process* dan *product* dalam MBS tersebut dapat dijadikan sebagai acuan dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah. Dengan melihat MBS secara

⁹⁹Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, *Education Management*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), 171.

¹⁰⁰ Rohiat, *Manajemen sekolah. Teori dasar dan praktik*,... , 58.

keseluruhan dapat mempermudah mencapai tujuan pendidikan melalui MBS. Efektifitas dalam pelaksanaan program MBS juga perlu diperhatikan.

Keefektifan MBS harus sejak awal diketahui dampaknya terhadap pencapaian tujuan pendidikan khususnya dalam realisasi program sekolah sehingga dapat diketahui kelemahan untuk diperbaiki dan kekuatan untuk dipertahankan. Kriteria keefektifan pelaksanaan MBS perlu melihat sekolah sebagai suatu sistem yang terdiri dari input-proses-output.¹⁰¹

Implementasi MBS menggunakan CIPP di tekankan pada 7 komponen MBS, yaitu:

- a. Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran
- b. Manajemen Peserta Didik
- c. Manajemen Pendidik dan Tenaga kependidikan
- d. Manajemen Pembiayaan
- e. Manajemen Prasarana dan Sarana
- f. Manajemen Hubungan Masyarakat
- g. Manajemen Budaya dan Lingkungan

Untuk mengukur kualitas dari program yang sedang berjalan dilakukan proses evaluasi. Proses evaluasi yang melihat suatu proses berdasarkan teori sistem adalah model evaluasi dari Stufflebeam dan Guba yaitu *context, input, process and product (CIPP)*. Melalui evaluasi akan diketahui apa yang berjalan, apa

¹⁰¹E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, ... 82.

yang tidak berjalan atau gagal, apa yang harus dirubah dan apa yang bisa dipertahankan.

B. Kajian Pustaka

Kajian yang dibahas dalam tesis ini difokuskan pada bagaimana program manajemen berbasis sekolah yang dilaksanakan di MIN Kudus di evaluasi menggunakan model CIPP. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu kajian pustaka sebagai referensi penelitian sebelumnya. Penulis berusaha mengumpulkan karya karya baik berupa tesis, jurnal, artikel maupun laporan penelitian yang relevan dengan judul tersebut untuk mengetahui secara luas tentang tema tersebut. Karya-karya yang berkaitan dengan penelitian yang berjudul evaluasi program manajemen berbasis sekolah menggunakan CIPP adalah sebagai berikut.

1. Tesis Karya Umi Salamah yang berjudul “Evaluasi Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Banjarnegara”.¹⁰²

Hasil implementasi MBS di MAN 1 Banjarnegara adalah kemandirian madrasah terutama dalam pengembangan kurikulum dan program pembelajaran semakin meningkat. Kerjasama dan partisipasi masyarakat juga semakin terlihat utamanya dalam penyelenggaraan program dan keuangan.

¹⁰² Umi Salamah, “*Evaluasi Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Banjarnegara*”, (Tesis, IAIN Purwokerto, 2017), ii.

Sehingga partisipasi masyarakat semakin meningkat karena akuntabilitas dan keterbukaan madrasah kepada komite dan masyarakat baik.

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Umi Salamah dan penelitian yang akan dilakukan penulis adalah keduanya focus membahas tentang Evaluasi Manajemen Berbasis Sekolah. Sedangkan letak perbedaannya Umi Salamah menggunakan evaluasi program dan penelitian yang akan dilaksanakan menggunakan CIPP dalam melakukan evaluasi MBS.

2. Studi Kritis Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Mathaliul Falah Kajen Margoyoso Pati , Tesis karya Ahmad Subchan.¹⁰³

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa berdasarkan essensi MBS, pengembangan kualitas pendidikan terbilang berhasil, meskipun tidak secara eksplisit mengimplementasikan konsep MBS. Pengembangan kualitas pendidikan meliputi produktifitas, efektifitas dan efisiensi.

Perbedaan ini terletak pada aspek yang diteliti dari MBS. Subchan focus pada implementasi MBS, sedangkan yang akan diteliti tentang evaluasi MBS. Persamaannya kita sama sama meneliti tentang MBS.

3. Tesis yang berjudul “Evaluasi program BOS dalam peningkatan

¹⁰³ Ahmad Subchan, “Studi Kritis Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Mathaliul Falah Kajen Margoyoso Pati”, (Tesis, Institut Agama Islam Walisongo Semarang, 2005), ii.

mutu pendidikan di Sekolah Dasar Negeri Srandol Wetan 2 kecamatan Banyumanik Kota Semarang tahun 2014” karya Misman.¹⁰⁴

Penelitian kualitatif ini focus pada evaluasi program BOS menggunakan model CIPP. Hasil penelitian pada komponen context menunjukkan program BOS sangat dibutuhkan oleh sekolah karena dana BOS menunjang kurang lebih 32% anggaran sekolah. Pada komponen input, implementasi program BOS sudah memadai karena dalam melaksanakan program BOS sekolah menyusun program, tim manajemen, menyediakan sarana prasarana dan dana dari pemerintah tapi alokasi dana untuk siswa miskin sangat kecil. Pada komponen proses, pelaksanaan program BOS sudah sesuai rencana dan jadwal yang dibuat. Komponen product menunjukkan bahwa hasil yang dicapai sesuai dengan program dan tujuan yaitu meningkatnya prestasi akademik dan non akademik siswa, fasilitas pembelajaran dengan menggunakan LCD dan akses internet.

Perbedaan yang mendasar antara penelitian yang dilakukan Misman dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian Misman focus terhadap evaluasi penggunaan dana BOS sedangkan peneliti lebih umum tentang evaluasi

¹⁰⁴ Misman, “Evaluasi Program BOS dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar Negeri Srandol Wetan 02 Kecamatan Banyumanik Kota Semarang Tahun 2014”, (Tesis, Universitas Kristen Satya Wacana, 2015),ii

program MBS. Namun, keduanya memiliki persamaan yaitu sama-sama menggunakan model Evaluasi CIPP. Peneliti mengambil CIPP karena telah teruji sebelumnya pada penelitian ini.

4. Sebuah penelitian Tesis yang berjudul “Evaluasi program manajemen berbasis sekolah di SDN 1 Purwosari Patebon” karya Rodhi.¹⁰⁵

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah, guru dan komite bekerja sama dalam merumuskan program sekolah Berbasis Manajemen. Setiap komponen sekolah yang telah terlibat dalam program ini melakukan peran mereka sendiri dan berfungsi proporsional dan secara profesional dalam rangka memberdayakan masukan sekolah untuk mencapai tujuan sekolah yang ideal sesuai dengan amanat undang-undang.

Kedua penelitian ini (Karya Rodhi dan peneliti) mempunyai persamaan membahas tentang evaluasi program manajemen berbasis sekolah di sekolah tingkat dasar. Sedangkan perbedaannya Rodhi menggunakan evaluasi program sedangkan peneliti menggunakan CIPP.

Posisi penelitian yang akan dilakukan merupakan penelitian yang melengkapi dan menguatkan penelitian sebelumnya. Focus pada evaluasi manajemen pendidikan

¹⁰⁵Rodhi, “Evaluasi Program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD Negeri 1 Purwosari Kecamatan Patebon”, (Tesis, Universitas Kristen Satya Wacana, 2016), 6.

berbasis sekolah menggunakan CIPP. Penelitian ini sebelumnya belum pernah dilakukan di MIN Kudus khususnya.

C. Kerangka Berpikir

Sejak adanya otonomi daerah, menuntut setiap daerah untuk melakukan beberapa kebijakan terhadap pelaksanaan pengelolaan daerah. Hal tersebut juga berlaku pada bidang pendidikan yang diberikan kewenangan untuk mengatur lembaganya sesuai dengan potensi dan kebutuhan madrasah.

Dalam mengatur suatu lembaga pendidikan, tentunya harus disertai dengan manajemen yang baik yang meliputi seluruh aspek baik perencanaan, pengelolaan maupun evaluasi. Manajemen tersebut juga meliputi 7 aspek standart nasional pendidikan, diantaranya kurikulum, pendidik dan tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah dan masyarakat, serta budaya dan lingkungan serta budaya dan lingkungan sekolah.

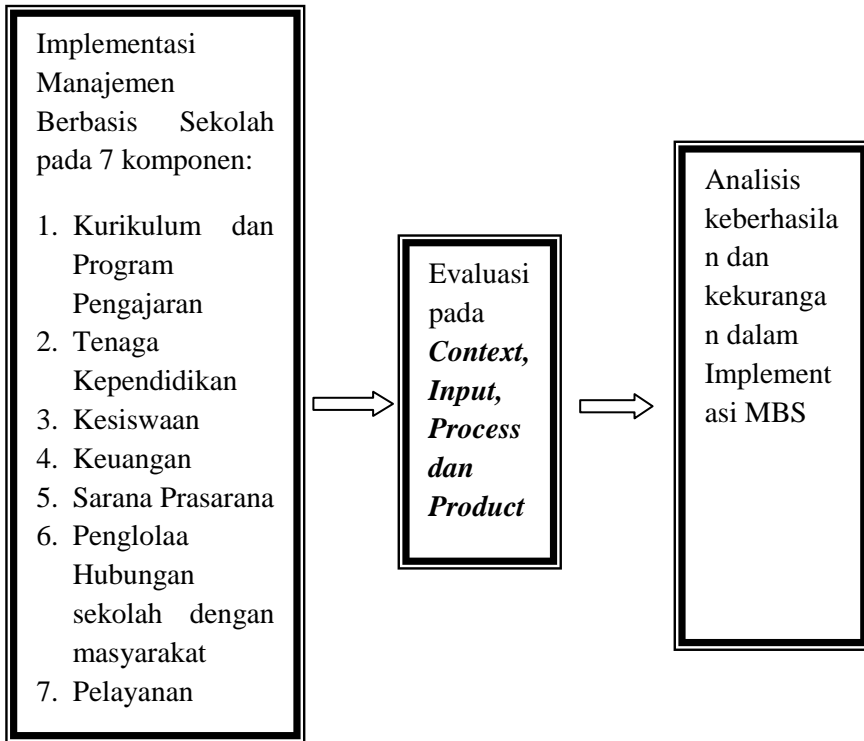
Evaluasi sebagai salah satu alat dapat digunakan untuk mengetahui seberapa berhasilnya program yang telah dilakukan. Model evaluasi *Context, Input, Process dan Product* (CIPP) merupakan sebuah alat evaluasi yang melihat sebuah program dari berbagai perspektif. Melalui evaluasi CIPP nantinya akan terlihat pada tahap apa pelaksanaan MBS di MIN Kudus yang belum atau sudah dilaksanakan secara maksimal.

Dalam penelitian ini, peneliti akan menggali data tentang implementasi manajemen berbasis sekolah di MIN Kudus.

Implementasi manajemen berbasis sekolah di MIN Kudus akan digali secara mendalam dari hal kurikulum dan program pengajaran, manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, manajemen peserta didik, manajemen keuangan/pembiayaan, manajemen prasarana dan sarana, manajemen pengelolaan hubungan sekolah dan pelayanan. Tujuh aspek tersebut akan digali secara detail oleh peneliti.

Selanjutnya, melalui tujuh aspek tersebut peneliti akan melihat, mendeskripsikan, menganalisis dan mengevaluasi dari segi *context, input, process dan product*. Sehingga akan diketahui hasilnya berupa analisis keberhasilan dan kekurangan implementasi manajemen berbasis sekolah di MIN Kudus. Selain itu, peneliti juga dapat mengerti sejauh mana peran serta masyarakat dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di MIN Kudus.

Gambar 1.1
Kerangka Berpikir



BAB III

IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI MIN KUDUS

A. Madrasah Ibtidaiyyah Negeri Kudus

1. Deskripsi MI Negeri Kudus

a. Letak Geografis MI Negeri Kudus

Madrasah Ibtidaiyyah Negeri Kudus atau MIN Kudus terletak di Jl. Kadilangu No. 549 Prambatan Kidul Kecamatan Kaliwungu Kudus, tepatnya ± 100 meter arah selatan SPBU Prambatan Kidul. Menempati areal tanah negara seluas ± 3559 m dengan batas :

Utara : Perkampungan penduduk

Barat : MAN 2 Kudus

Selatan : MTs Negeri 1 Kudus

Timur : Sungai / Perkampungan/SMA 2 Kota

b. Sejarah Berdirinya MI Negeri Kudus

Pada awal berdirinya, MIN Kudus merupakan SD Laboratorium PGAN Kudus yang berfungsi sebagai tempat praktik mengajar bagi siswa kelas III sebelum lulus, sehingga pengelolaannya ditangani langsung oleh BP3 PGAN Kudus. Seiring perjalanan waktu, sekitar awal tahun 1990 terjadi kebijaksanaan baru di dunia pendidikan, yaitu pengalihfungsian bagi sekolah-

sekolah kejuruan menjadi sekolah umum. SPG Negeri berubah menjadi SMU 2 Kudus (sekarang SMA 2 Kota) dan PGA Negeri menjadi MAN 2 Kudus.

Melalui Surat Keputusan Menteri Agama RI No. 137 tahun 1991 tanggal 11 Juli 1991, SD Laboratorium PGAN Kudus berubah status menjadi MI Negeri Kaliwungu Kudus. Adapun kewenangan pembinaannya menjadi tanggung jawab Kantor Departemen Agama Kabupaten Kudus (sekarang Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kudus). Sejak itu berdirilah secara resmi sebuah madrasah ibtidaiyah yang berstatus Negeri pertama dan satu-satunya di Kabupaten Kudus hingga sekarang. Dan sebagai Kepala MIN Kudus waktu itu adalah Bp. H. Muchtar hingga tahun 2002. Kemudian dilanjutkan oleh Bapak Farikhin, S.Ag., M. Pd.I. mulai tahun 2002 sampai dengan 2013.

Sekarang MIN Kudus dipimpin oleh Bp. Noor Yadi, S.Pd.I., M.Pd.I. Demikian sekilas sejarah berdirinya MI Negeri Kudus.¹⁰⁶

¹⁰⁶ Dokumen Arsip Tata Usaha tentang sejarah MIN Kudus

c. Visi dan Misi MI Negeri Kudus

1). Visi Madrasah

“Terwujudnya Generasi yang Berakhlak Islami,
Terdepan dalam Prestasi”

2). Misi Madrasah

- a) Menyiapkan generasi beriman, bertakwa, cerdas, terampil, mandiri, dan berakhlak mulia serta berwawasan kebangsaan.
- b) Mewujudkan lingkungan madrasah yang Islami dengan pembiasaan bersalaman kepada Guru pada saat mulai masuk halaman sekolah/ madrasah.
- c) Menciptakan pembelajaran yang dibiasakan dengan membaca doa-doa dan surat-surat pendek Al Qur'an dalam mengawali kegiatan belajar mengajar.
- d) Meningkatkan pembelajaran dan pembiasaan dalam mempelajari Al Qur'an serta mencintai Sunnah Nabi.
- e) Mewujudkan lingkungan madrasah yang Islami dengan pembiasaan melaksanakan salat berjamaah.
- f) Meningkatkan penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas dalam pencapaian prestasi akademik dan nonakademik.
- g) Meningkatkan pengetahuan dan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan perkembangan dunia pendidikan dan tuntutan zaman.

- h) Menyelenggarakan manajemen madrasah yang efektif, efisien dan akuntabel
- 3). Tujuan Madrasah
- a) Membiasakan perilaku islami di lingkungan madrasah
 - b) Mengoptimalkan proses pembelajaran dengan pendekatan pembelajaran aktif (PAIKEM,CTL)
 - c) Mengembangkan potensi akademik, minat dan bakat peserta didik melalui layanan bimbingan dan konseling serta kegiatan ekstrakurikuler.
 - d) Meningkatkan prestasi akademik peserta didik dengan nilai rata-rata 7.5meningkatkan prestasi akademik peserta didik dibidang seni dan olahraga lewat kejuaraan dan kompetisi.

d. Data Guru dan Peserta didik MI Negeri Kudus

1). Data Guru MI Negeri Kudus

Guru adalah pendidik professional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.¹⁰⁷ MIN Kudus memiliki 30 pendidik/guru dan 7 tenaga kependidikan yang terdiri dari Tata Usaha, pengadministrasi, dan PTT. Jadi, jumlah keseluruhan pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di

¹⁰⁷UU No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Bab 1 Pasal 1 ayat 1.

MIN Kudus adalah 37 orang, 26 diantaranya berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 11 berstatus Non PNS.¹⁰⁸

Semua pendidik yang ada di MIN Kudus yang berjumlah 30 orang telah memenuhi kualifikasi minimal pendidikan yaitu S1(Sarjana). Kualifikasi minimal S1 tersebut sebagaimana yang tertera dalam UU No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Bab IV Pasal 9 bahwa Kualifikasi akademik guru diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana atau Diploma 4.¹⁰⁹ MIN Kudus memiliki 4 pendidik yang berstatus Magister atau mempunyai kualifikasi pendidikan S2. Adapun untuk tenaga kependidikan yang berjumlah 7 orang, 1 diantaranya memiliki kualifikasi S1. Sementara 6 lainnya memiliki kualifikasi SLTP dan SLTA.

Masing-masing guru mempunyai peran dan tanggung jawab. Diantaranya ada sebagai guru kelas, guru mata pelajaran maupun guru Bimbingan Konseling. Dari 30 guru yang ada, 1 kepala madrasah, 20 sebagai guru kelas, 8 guru mata pelajaran dan 1 guru Bimbingan Konseling. Bimbingan Konseling juga dilakukan oleh masing-masing guru kelas.

¹⁰⁸ Dokumen Arsip MIN Kudus, Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan 2018/2019

¹⁰⁹ UU No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Bab IV Pasal 9.

Selain sebagai pendidik, guru-guru di MIN Kudus juga mempunyai tugas tambahan. Selain mengajar di jam mengajarnya, guru juga memiliki tugas tambahan baik menjabat dalam struktur organisasi sebagai wakil kepala madrasah, pelatih ekstrakurikuler maupun penanggung jawab program seperti TPQ dan lain-lain.¹¹⁰

2). Data Peserta didik MI Negeri Kudus

Peserta didik adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang dan jenis pendidikan tertentu.¹¹¹ Peserta didik di MIN Kudus Tahun Pelajaran 2018/2019 sebanyak 731 peserta didik dengan rincian masing-masing tingkat kelasnya sebagai berikut:

Tabel 3.1
Jumlah Peserta didik MIN Kudus
Tahun Pelajaran 2018/2019

No	Kelas	L	P	JUMLAH
1	I A	10	18	28
2	I B	15	13	28
3	I C	14	14	28
4	I D	14	14	28
5	II A	10	20	30
6	II B	16	13	29
7	II C	16	13	29
8	II D	16	14	30
9	III A	10	23	33
10	III B	16	16	32

¹¹⁰ Dokumentasi Analisis Beban Kerja Pembagian Tugas Mengajar dan Tugas Tambahan Semester Genap MIN Kudus Tahun Pelajaran 2018/2019.

¹¹¹ UU Sistem Pendidikan Nasional No 20 Tahun 2003 Bab I Pasal 1 Ayat 4.

No	Kelas	L	P	JUMLAH
11	III C	22	13	35
12	III D	21	15	36
13	IV A	19	17	36
14	IV B	18	17	35
15	IV C	21	15	36
16	IV D	19	16	35
17	V A	13	16	29
18	V B	12	16	28
19	V C	13	15	28
20	V D	12	17	29
21	VI A	13	15	28
22	VI B	16	11	27
23	VI C	10	17	27
24	VI D	13	14	27
TOTAL		359	372	731

Menurut Permendikbud RI No 23 Tahun 2013 tentang standard pelayanan Minimal pendidikan Pasal 2 ayat 2 poin a Nomor 2 yang menyebutkan bahwa jumlah peserta didik dalam setiap rombongan belajar untuk SD/MI tidak lebih dari 32 orang.¹¹²

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui, bahwa pada tahun pelajaran 2018/2019 terdiri dari 24 rombel. Masing-masing kelas terdiri dari 4 rombel. Komposisi peserta didik dalam satu rombel sudah ideal sesuai dengan rasio standard pelayanan minimal.

¹¹²Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No 23 Tahun 2013 tentang standar Pelayanan Minimal Pendidikan Dasar di Kabupaten/ Kota Pasal 2 Ayat 2 poin a Nomor 2. (cari yg terbaru)

e. Prasarana dan Sarana MI Negeri Kudus

Prasarana pendidikan merupakan fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti halaman, kebun, taman, jalan menuju sekolah. Adapun sarana pendidikan diartikan sebagai peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pembelajaran, seperti gedung, ruang kelas, meja, kursi serta alat-alat dan media pengajaran. Prasarana dapat dikategorikan sebagai sarana apabila dimanfaatkan secara langsung untuk belajar mengajar, seperti taman sekolah untuk pengajaran biologi atau lapangan olahraga untuk pelajaran PJOK.¹¹³

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah No 32 Tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan bahwa sarana dan prasarana juga termasuk dalam salah satu standar sarana dan prasarana. Sarana dan prasarana kegiatan pembelajaran yang ada di MIN Kudus sudah memadai. Sarana dan prasarana yang ada di MIN Kudus meliputi ruang kepala madrasah, ruang Tata Usaha, ruang guru, ruang kelas, ruang laboratorium computer, ruang laboratorium bahasa, ruang laboratorium MIPA, ruang bimbingan konseling, ruang UKS, ruang perpustakaan, musholla, dapur, kamar mandi anak, kamar mandi guru dan gudang.¹¹⁴ Adapun

¹¹³ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, ... 49.

¹¹⁴ Dokumen Arsip TU MIN Kudus tentang Sarana dan Prasaran Tahun Pelajaran 2018/2019.

sarana prasarana MIN Kudus secara detail disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 3.2
Prasarana dan Sarana MIN Kudus

No	Nama Ruang	Jumlah	Luas	Keadaan		
				Ba ik	R R	R B
1	Ruang Kepala	-	-			
2	Ruang TU	1	40 M2	1		
3	Ruang Guru	1	56 M2	1		
4	Ruang Kelas	21	1176M2	18	3	-
5	Ruang Lab. Komputer	1	56 M2	1		
6	Ruang Lab. Bahasa	1	56 M2	1		
7	Ruang Lab. MIPA	1	63 M2	1		
8	Ruang BK	1	28 M2	1		
9	Ruang UKS	1	28 M2	1		
10	Ruang Perpustakaan	1	90 M2		1	
11	Musholla	1	49 M2	1		
12	Dapur	1	3,5 M2			1
13	Kamar mandi/WC Anak	6		2	4	
14	Kamar mandi/WC Guru	2	8 M2		2	
15	Gudang	1	16 M2	1		

B. Program Manajemen Berbasis Sekolah di MIN Kudus

Program Manajemen Berbasis Sekolah di MIN Kudus merupakan sebuah manajemen yang dilakukan sejak 2008 lalu, saat madrasah ini dijadikan sebagai pilot project pelaksanaan MBS di Madrasah.¹¹⁵ Sejak dipilih menjadi pilot project, maka sejak itulah

¹¹⁵MIN.W.KepMad. Noor Yadi. PMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

pengelolaan di MIN Kudus berubah dari sentralisasi menjadi desentralisasi.

Pengelolaan menggunakan Manajemen Berbasis Sekolah, diplikasikan dalam beberapa manajemen, diantaranya manajemen Kurikulum dan Pembelajaran, manajemen peserta didik , manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, , manajemen keuangan/pembiayaan, manajemen sarana prasarana, manajemen hubungan sekolah dan masyarakat serta manajemen pelayanan (budaya dan lingkungan).

Dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, seluruh potensi yang dimiliki madrasah dioptimalkan. Sumber daya yang ada, baik sumber daya alam maupun manusia digunakan secara maksimal. Peran komite dan masyarakat juga dilibatkan dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.¹¹⁶

Kurikulum yang digunakan dalam Manajemen Berbasis Sekolah di MIN Kudus adalah Kurikulum 2013. Hal tersebut sesuai dengan peraturan pemerintah tentang penggunaan Kurikulum 2013 di Madrasah.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti, pelaksanaan pembelajaran di MIN kudu menggunakan kaidah-kaidah dalam pelaksanaan pembelajaran berdasarkan kurikulum 2013.¹¹⁷ Kepala MIN Kudus juga menegaskan bahwa

¹¹⁶ MIN.W.KepMad. Noor Yadi. PPMBS.220519. Kantor MIN.

¹¹⁷ Pengamatan dilakukan saat observasi lapangan yang dilakukan peneliti pada pra research tanggal 23 April 2019. Pembelajaran yang dilakukan

sejak kurikulum 2013 mulai digunakan pihaknya dan seluruh pendidik berusaha semaksimal mungkin agar menerapkan pada peserta didik. Hingga akhirnya semua kelas sampai saat ini menggunakan kurikulum 2013 sebagai acuan pembelajaran.¹¹⁸

Dalam prakteknya, pelaksanaan pembelajaran di MIN Kudus menggunakan berbagai media dan metode untuk menunjang pembelajaran. Salah satu pendidik di MIN Kudus, Fahmi, S.Pd menerangkan bahwa penggunaan media dan metode pembelajaran yang variatif dimaksudkan untuk mempermudah peserta didik dalam proses pembelajaran. Sehingga materi yang disampaikan pendidik dapat diterima oleh peserta didik.¹¹⁹

Pengawasan dan evaluasi yang dilakukan oleh kepala MIN Kudus terhadap pelaksanaan pembelajaran di MIN Kudus dilakukan dengan pengawasan/supervisi yang ditujukan kepada seluruh pendidik secara berkala. Supervisi¹²⁰ dilakukan minimal dua kali dalam satu tahun pelajaran.¹²¹

menggunakan tematik mulai kelas 1 sampai kelas 6. Metode yang digunakan juga bervariasi.

¹¹⁸MIN.W.KepMad.Noor Yadi.PMBS.230419. Kantor MIN Kudus

¹¹⁹MIN.W.Pen. Fahmi Latif.PMBS.220519. Kantor MIN Kudus

¹²⁰ Menurut Kerney yang dikutip oleh Binti Maunah, supervisi pendidikan adalah prosedur memberikan pengarahan dan memberikan evaluasi kritis terhadap proses intruksional. Sasaran akhir dari supervisi adalah menyediakan pelayanan pendidikan yang lebih baik kepada semua siswa (Binti Maunah, *Supervisi Pendidikan Islam Teori dan Praktek*, (Yogyakarta: Teras, 2009), 14.)

¹²¹MIN.W.KepMad.Noor Yadi.PMBS.220519. Kantor MIN Kudus

Perencanaan dalam rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan disesuaikan dengan kondisi dan perkembangan jumlah peserta didik. Sejauh ini rasio antara pendidik dan peserta didik sudah terpenuhi. MIN Kudus memiliki 30 pendidik untuk 731 peserta didik. Sementara jumlah tenaga kependidikan berjumlah 7 orang.¹²²

Secara kuantitas pendidik dan tenaga kependidikan di MIN Kudus relatif banyak. Masing-masing mempunyai tugas dan peran. Untuk menunjang kualitas pendidik dan tenaga kependidikan, pihak madrasah terus melakukan pembinaan pendidik dan tenaga kependidikan.

Peserta didik di MIN Kudus dikelola dengan melibatkan komite madrasah. Termasuk dalam hal penerimaan peserta didik baru, komite selalu memberikan arahan terhadap panitia penerimaan peserta didik agar selalu memberikan service yang objektif dan maksimal kepada masyarakat.¹²³

Dengan pengelolaan Manajemen Berbasis Sekolah segala upaya dilakukan madrasah untuk membuat kebijakan yang berorientasi pada perkembangan potensi dan prestasi peserta didik. Melalui kegiatan tambahan untuk siswa berprestasi 5 besar di kelasnya di berikan pelajaran tambahan dan disiapkan untuk mengikuti lomba berbasis sains. Selain itu seluruh peserta didik

¹²²MIN.W.KepMad. Noor Yadi.PMBS.220519. Kantor MIN Kudus

¹²³MIN.W.KomMad. Sutiyono. PMBS.270619. Kaliwungu Kudus

mempunyai kesempatan yang sama untuk mengikuti kegiatan ekstrakurikuler untuk mengembangkan potensi yang dimiliki.¹²⁴

Manajemen peserta didik merupakan salah satu bidang operasional manajemen berbasis sekolah. Manajemen peserta didik adalah seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan terus menerus terhadap seluruh peserta didik agar dapat mengikuti proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.¹²⁵

Peneliti mengamati banyak upaya yang dilakukan oleh MIN Kudus untuk mengembangkan potensi yang dimiliki peserta didiknya. Sehingga dalam hal manajemen peserta didik dalam Manajemen berbasis sekolah di MIN Kudus sudah tercapai.

Pembiayaan di MIN Kudus berasal dari dua sumber yaitu dari APBN berupa DIPA dan dana yang berasal dari komite berupa infaq siswa. Perencanaan anggaran dituangkan dalam RKAS dan pelaporannya melalui SPJ BOS. Sementara itu, untuk pelaporan dana yang berasal dari komite langsung dilaporkan kepada komite madrasah.¹²⁶

Kepala madrasah bersama komite madrasah mengelola prasarana dan sarana madrasah melalui beberapa kegiatan, antara

¹²⁴ MIN.W.KepMad. Noor Yadi. PMBS.220519. Kantor MIN Kudus

¹²⁵ Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan* (Yogyakarta: Ar Ruzz, 2008), 178

¹²⁶ MIN.W.KepMad. Noor Yadi. PMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

lain pengadaan alat olahraga, pengadaan multimedia, buku rapor, data visual serta pengadaan dan perawatan alat sekolah.¹²⁷

Hubungan sekolah menjadi salah satu kunci keberhasilan implementasi MBS di MIN Kudus. Hubungan sekolah terjalin kepada komite, orang tua peserta didik dan masyarakat secara umum yang mempunyai hubungan langsung maupun tidak langsung dengan madrasah.¹²⁸

Budaya yang dilaksanakan di MIN Kudus berorientasi terhadap kemandirian dan kesholihan peserta didik. Hal tersebut sesuai dengan visi dan misi madrasah untuk mewujudkan generasi muslim muslimah yang berakhlak.¹²⁹

Berdasarkan data-data yang diperoleh peneliti dan dikuatkan dengan wawancara kepada berbagai sumber dapat dilihat bahwa pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di MIN kudus dijalankan pada semua komponen. Seluruh potensi dan sumber daya yang ada digunakan secara maksimal. Namun, dalam hal pengambilan keputusan pada beberapa hal yang berkaitan dengan pembelajaran peran komite dan orang tua belum terlihat secara signifikan.

¹²⁷ MIN.W.KepMad. Noor Yadi. PMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

¹²⁸ MIN.W.KepMad. Noor Yadi. PMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

¹²⁹ MIN.W.KepMad. Noor Yadi. PMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

BAB IV

IMPLEMENTASI PROGRAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH MENGGUNAKAN *CONTEXT, INPUT, PROCESS,* *PRODUCT* DI MIN KUDUS

A. *Context* Manajemen Berbasis Sekolah di MIN Kudus

Context evaluation to serve planning decision. Evaluasi konteks merupakan evaluasi yang mendasar. Tujuannya menyediakan alasan yang logis terhadap penentuan sasaran. Diagnosa masalah memberikan dasar untuk mengembangkan sasaran yang pencapaiannya akan mengakibatkan perbaikan program.¹³⁰

Program manajemen berbasis sekolah sangat diperlukan di MIN Kudus, melihat perkembangan madrasah semakin pesat. Perkembangan yang sangat pesat itu butuh diimbangi dengan pengelolaan madrasah yang melibatkan seluruh komponen yang ada di madrasah. Kepala madrasah menilai bahwa MBS diperlukan karena adanya desentralisasi/otonomi daerah yang berpengaruh pada pendidikan.¹³¹

Pelaksanaan MBS bertujuan mengikutsertakan seluruh komponen yang ada di madrasah (Kepala Madrasah, Guru, Komite

¹³⁰ Agung Hastomo, "Evaluasi pelaksanaan manajemen berbasis sekolah(MBS) di Sekolah Dasar menggunakan model *context, input, process* dan *product*".Fakultas Keguruan Universitas Negeri Yogyakarta.2010,12.

¹³¹ MIN.W.KepMad. Noor Yadi. EMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

dan orang tua/wali peserta didik) dan masyarakat dalam pengambilan kebijakan dan pengelolaan madrasah.¹³² Pelibatan semua unsur dalam pengambilan keputusan selanjutnya juga komitmen, *support* dan dukungan mereka dalam pengembangan pendidikan di MIN Kudus.

Adanya program MBS juga harus diketahui oleh komite madrasah sebagai bagian dari pengelola madrasah. Komite madrasah menilai bahwa MBS merupakan sebuah manajemen yang memberi kebebasan kepada madrasah untuk mengembangkan potensi yang dimiliki.¹³³

Manajemen Berbasis Sekolah sebagai salah satu manajemen dalam pengelolaan pendidikan dibutuhkan oleh semua pihak. Tidak hanya bagi pengelola pendidikan. Melalui MBS masyarakat secara transparan dapat mengetahui sejauh mana pelaksanaan pendidikan yang dilakukan oleh madrasah tempat putra/putrinya menuntut ilmu. Dengan demikian, berdasarkan kebutuhan semua pihak diharapkan proses pendidikan khususnya di MIN Kudus akan semakin baik.¹³⁴

Context manajemen berbasis sekolah meliputi perumusan visi dan misi madrasah. Perumusan visi misi madrasah dilakukan oleh kepala madrasah, guru, komite madrasah dan masyarakat. Visi misi madrasah harus selalu ditinjau tiap tahun. Hal ini diperkuat oleh *statement* kepala madrasah:

¹³² MIN.W.KepMad.Noor Yadi. EMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

¹³³ MIN.W.KomMad. Sutiyono. EMBS.270619. Kaliwungu Kudus.

¹³⁴ MIN.W.KepMad. Noor Yadi. EMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

“Visi dan misi madrasah selalu kami upgrade setiap tahunnya. Kami melibatkan komite untuk memberikan masukan demi terlaksananya pengembangan pendidikan di MIN Kudus”¹³⁵

Komite madrasah juga mengungkapkan bahwa setiap tahunnya kami diundang untuk ikut serta dalam perumusan visi misi madrasah.¹³⁶ Setelah perumusan visi misi dilakukan sosialisai yang ditujukan kepada masyarakat. Sosialisasi itu dilakukan melalui pertemuan orang tua/wali peserta didik dan komite.¹³⁷ Selain itu visi misi madrasah dituliskan pada dinding yang terletak di depan madrasah. Dengan harapan masyarakat secara luas dapat mengamatinya.¹³⁸

Selanjutnya, pelaksanaan pengelolaan madrasah dituangkan dalam Rencana Kerja Tahunan (RKT) dan Rencana Kerja Sekolah (RKS). Rencana Kerja Sekolah (RKT) dibuat berdasarkan tujuan yang ingin dicapai yang dibuat dalam bentuk program sebagai usaha untuk mencapai tujuan dan visi misi madrasah.¹³⁹

Dalam jangka panjang madrasah membuat Rencana Kerja Tahunan yang dibuat berdasarkan asas kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Aplikasi asas

¹³⁵ MIN.W.KepMad. Noor Yadi. EMBS.220519. Kantor MIN Kudus

¹³⁶ MIN.W.KomMad. Sutiyono. EMBS.270619. Kaliwungu Kudus.

¹³⁷ MIN.W.KepMad. Noor Yadi. EMBS.220519. Kantor MIN Kudus

¹³⁸ MIN.O.Mad.EMBS.190519

¹³⁹ MIN.W.KepMad.Noor Yadi. EMBS.220519. Kantor MIN Kudus

tersebut dilakukan dengan melihat potensi yang dimiliki madrasah dan melibatkan seluruh komponen madrasah.¹⁴⁰

Beberapa keuntungan yang dihasilkan dari pelaksanaan manajemen berbasis sekolah sebagai berikut:

1. Seluruh komponen madrasah memiliki tanggung jawab untuk mengelola dan memajukan madrasah sesuai dengan keadaan dan potensi yang dimiliki masing-masing madrasah.¹⁴¹
2. Manajemen berbasis sekolah menjadikan madrasah lebih berkembang.¹⁴²
3. Komunikasi antara komite dan madrasah lebih intens sehingga perkembangan madrasah dapat dicapai lebih mudah.¹⁴³

Selain keuntungan diatas, ada beberapa kerugian atau kendala yang dirasakan oleh madrasah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, kendala tersebut sebagai berikut:

1. Bagi kepala madrasah yang tidak open minded, akan merasa itu sebuah hambatan, karena ada kendala dalam pengambilan keputusan.¹⁴⁴
2. Komite harus meluangkan waktu yang banyak untuk sering melakukan komunikasi dengan madrasah.¹⁴⁵

¹⁴⁰ MIN.W.KepMad. Noor Yadi. EMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

¹⁴¹ MIN.W.KepMad.Noor Yadi. EMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

¹⁴² MIN.W.Pen. Fahmi Latif. EMBS.280519. Kantor MIN Kudus.

¹⁴³ MIN.W.KomMad. Sutiyono. EMBS.270619. Kaliwungu Kudus.

¹⁴⁴ MIN.W.Pen. Fahmi Latif. EMBS.280519. Kantor MIN Kudus.

¹⁴⁵ MIN.W.KomMad. Sutiyono. EMBS.270619. Kaliwungu Kudus.

B. Input Manajemen Berbasis Sekolah di MIN Kudus

1. Kurikulum dan Pembelajaran

Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kudus (MIN Kudus) menggunakan Kurikulum 2013 dalam pembelajarannya. Sejak digunakannya Kurikulum 2013 sebagai acuan pembelajaran, sejak itulah MIN Kudus mulai menerapkan. Hingga saat ini seluruh rombongan belajar kelas satu sampai kelas 6 sudah menggunakan kurikulum 2013.¹⁴⁶ Aplikasi kurikulum 2013 berorientasi pada perkembangan peserta didik, yaitu aktif, kreatif dan mandiri.

Tidak hanya penggunaan kurikulum 2013 saja, kurikulum muatan local juga menjadi salah satu acuan dalam kegiatan yang berhubungan dengan pembelajaran peserta didik. Selain itu kegiatan non akademik juga dilakukan untuk pengembangan potensi peserta didik.¹⁴⁷

Dari beberapa penjelasan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa dalam input kurikulum dan pembelajaran, antara kepala madrasah dan pendidik mempunyai tujuan yang sama, yaitu seluruh hal yang berkaitan dengan pembelajaran peserta didik berorientasi pada perkembangan prestasi peserta didik.

2. Peserta Didik

Input pada peserta didik dimulai dari penjangkaran peserta didik baru, prosesnya, prosedur, pelayanan dan pembinaan

¹⁴⁶MIN.W.KepMad. Noor Yadi. EMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

¹⁴⁷MIN.W.KomMad. Sutiyono. EMBS.270619. Kaliwungu Kudus.

peserta didik hingga kegiatan layanan khusus yang diberikan kepada peserta didik.

Jumlah pendaftar peserta didik dari tahun ke tahun mengalami peningkatan.¹⁴⁸ Penerimaan peserta didik di MIN Kudus dilaksanakan menggunakan system seleksi yang merujuk pada peraturan kementrian agama.¹⁴⁹ Pada tahun ajaran 2019/2020 pendaftar di MIN Kudus sejumlah 240 anak, yang diterima 128 anak.¹⁵⁰

Tabel 4.1
Data Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) MIN Kudus dari Tahun 2014 – 2019

No	Tahun Pelajaran	Pendaftar	Diterima	Tidak Diterima	Keterangan
1	2014/2015	133	128	5	
2	2015/2016	165	144	21	
3	2016/2017	182	144	38	
4	2017/2018	187	120	67	
5	2018/2019	204	112	92	Sudah ada aturan 1 kelas 28
6	2019/2020	240	112	128	Sudah ada aturan 1 kelas 28

Proses penerimaan peserta didik dilakukan secara objektif tanpa memandang status. Hanya saja dalam seleksi

¹⁴⁸ MIN.D.KepMad. Noor Yadi. EMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

¹⁴⁹ Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam No 361 Tahun 2019 Tentang petunjuk teknis penerimaan peserta didik baru Raudhatul Athfal, Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah, Madrasah Aliyah Kejuruan Tahun Pelajaran 2019/2020

¹⁵⁰ MIN.D.KepMad. Noor Yadi. EMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

menggunakan system usia, jarak tempuh serta prestasi yang dimiliki peserta didik.¹⁵¹

3. Pendidik dan Tenaga Kependidikan.

Pendidik dan tenaga kependidikan di MIN Kudus berjumlah 37 orang. Dari 37 orang tersebut, 30 sebagai pendidik dan 7 lainnya tenaga kependidikan. Status pendidik di MIN Kudus 22 sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) 21 diantaranya sertifikasi¹⁵² dan 8 lainnya sebagai honorer. Sementara itu dari 7 tenaga kependidikan 3 PNS dan 4 lainnya honorer. Sebuah input yang sangat mendukung bagi perkembangan sebuah madrasah.

Pendidik di MIN Kudus memiliki kualifikasi pendidikan yang telah memenuhi aturan dari pemerintah Nomor 74 Tahun 2008.¹⁵³ Bahkan beberapa diantara pendidik telah menyelesaikan program S2.

Melalui input pendidik yang ada di MIN Kudus, menjadi input yang sangat mendukung dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran. Hal tersebut tentunya harus didukung dengan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan.

¹⁵¹ MIN.W.KepMad. Noor Yadi. EMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

¹⁵² Sertifikasi pendidik bagi guru diperoleh melalui program pendidikan profesi yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang memiliki program pengadaan tenaga kependidikan yang terakreditasi baik yang dilaksanakan oleh pemerintah maupun masyarakat dan ditetapkan oleh pemerintah (Pasal 4 ayat 1 Peraturan Pemerintah No 74 Tahun 2008).

¹⁵³ Kualifikasi akademik guru diperoleh melalui pendidikan tinggi program S1 atau program D IV pada perguruan tinggi yang menyelenggarakan program pendidikan, tenaga kependidikan dan atau program pendidikan non kependidikan.

4. Pembiayaan

Pembiayaan atau keuangan di MIN Kudus diperoleh dari dana DIPA dan infaq siswa. Dana DIPA diperoleh tiap tahun melalui penganggaran di tahun sebelumnya. Selanjutnya infaq yang berasal dari peserta didik bukan semata-mata kewenangan dari pihak madrasah. Infaq madrasah diputuskan berdasarkan keputusan bersama komite madrasah dan orang tua/wali peserta didik.¹⁵⁴ Hal senada juga diungkapkan oleh Sutiyono selaku komite madrasah, beliau berkata bahwa:

Kalau di MIN ada dari APBN berupa DIPA dan infaq termasuk rekreasi yang itu diputuskan oleh kami komite madrasah bersama orang tua/wali peserta didik sebesar 20 ribu termasuk uang rekreasi dan itupun berdasarkan persetujuan orang tua/wali peserta didik.¹⁵⁵

Strategi yang digunakan dalam pembiayaan adalah dengan membuat perencanaan jangka pendek dan panjang. Sehingga dari perencanaan tersebut dapat dianggarkan dana yang masuk DIPA atau Komite madrasah.¹⁵⁶

5. Prasarana dan Sarana

Prasarana dan sarana menjadi kebutuhan yang sangat penting bagi keberlangsungan pendidikan di suatu lembaga pendidikan. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 24 Tahun 2007 menyebutkan 11 prasarana ideal bagi pendidikan

¹⁵⁴ MIN.W.KepMad. Noor Yadi. EMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

¹⁵⁵ MIN.W.KomMad. Sutiyono. EMBS.270619. Kantor MIN Kudus.

¹⁵⁶ MIN.W.KepMad. Noor Yadi. EMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

tingkat dasar, termasuk di dalamnya Madrasah Ibtidaiyah, prasarana tersebut antara lain:¹⁵⁷

- a). Ruang kelas
- b). Ruang Perpustakaan
- c). Laboratorium IPA
- d). Ruang Pimpinan
- e). Ruang Guru
- f). Tempat beribadah
- g). Ruang UKS
- h). Jamban
- i). Gudang
- j). Ruang Sirkulasi
- k). Tempat bermain dan Olahraga

Prasarana yang dimiliki oleh MIN Kudus berjumlah 10 item dari sebelas prasarana yang tertuang dalam peraturan Menteri diatas. Ruang sirkulasi belum tersedia di MIN Kudus, namun akan tetap diupayakan oleh pihak sekolah.¹⁵⁸

Secara kondisi, sarana dan prasarana yang ada di MIN Kudus di bedakan menjadi 3, baik, rusak ringan dan rusak berat. Berikut table kondisi sarana dan prasarana yang ada di MIN Kudus.¹⁵⁹

¹⁵⁷Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2007.

¹⁵⁸MIN.W.KepMad. Noor Yadi. EMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

¹⁵⁹MIN.D.KepMad. Noor Yadi. EMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

Tabel 4.2
Prasarana MIN Kudus dan Kondisinya pada Tahun 2018/2019

No	Nama Ruang	Jumlah	Luas	Keadaan		
				Baik	R R	RB
1	Ruang Kepala	-	-			
2	Ruang TU	1	40 M2	1		
3	Ruang Guru	1	56 M2	1		
4	Ruang Kelas	21	1176M2	18	3	-
5	Ruang Lab. Komputer	1	56 M2	1		
6	Ruang Lab. Bahasa	1	56 M2	1		
7	Ruang Lab. MIPA	1	63 M2	1		
8	Ruang BK	1	28 M2	1		
9	Ruang UKS	1	28 M2	1		
10	Ruang Perpustakaan	1	90 M2		1	
11	Musholla	1	49 M2	1		
12	Dapur	1	3,5 M2			1
13	Kamar mandi/WC Anak	6		2	4	
14	Kamar mandi/WC Guru	2	8 M2		2	
15	Gudang	1	16 M2	1		

Perencanaan dan penganggaran sarana dan prasarana dilakukan dalam jangka pendek dan jangka panjang. Jangka pendek dilakukan setiap tahun diawal tahun pelajaran. Penganggaran jangka pendek dilakukan untuk pengadaan dan perawatan sarana misalnya barang-barang yang ada di kelas. Sedangkan perawatan prasarana di kerjakan dalam jangka

panjang. Hal tersebut berkaitan dengan anggaran yang dimiliki madrasah.¹⁶⁰

Berdasarkan paparan diatas, peneliti melihat bahwa input MBS dalam hal sarana dan prasarana telah melibatkan komite. Namun, ada beberapa hal yang belum maksimal. Hal tersebut dibuktikan dengan masih ada beberapa prasarana yang rusak dan belum adanya ruang sirkulasi.

6. Hubungan Madrasah dengan Masyarakat

Strategi dalam membangun hubungan madrasah dilakukan oleh pihak madrasah kepada semua komponen yang berkaitan langsung maupun tidak langsung. Hubungan tersebut dibangun secara baik oleh madrasah. Dengan harapan dengan hubungan yang baik akan semakin membawa nama baik madrasah di masyarakat.¹⁶¹

7. Budaya dan Lingkungan

Input budaya yang ada di MIN Kudus dirancang sesuai dengan visi dan misi madrasah yaitu terwujudnya generasi yang berakhlak islami dan terdepan dalam prestasi. Implementasi kegiatan tersebut berupa berdoa dan Asmaul Husna bersama yang dipimpin secara bergantian oleh peserta didik. Berbaris sebelum masuk ruang belajar juga menjadi satu pembiasaan untuk melatih disiplin anak. Selain itu dalam hal spiritual dan

¹⁶⁰ MIN.W.KomMad. Sutiyono. EMBS.270619. Kantor MIN Kudus.

¹⁶¹ MIN.W.KepMad. Noor Yadi. EMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

social anak juga dilatih untuk mengikuti sholat dhuha dan dhuhur berjamaah.¹⁶²

Peran komite dalam input MBS dalah hal budaya adalah dengan membangun kerjasama dengan orang tua/wali peserta didik untuk mengawasi dan merawat budaya yang di berikan madrasah kepada peserta didik.¹⁶³

C. Process Manajemen Berbasis Sekolah di MIN Kudus

Evaluasi produk bertujuan untuk mengukur, menafsirkan, dan menilai capaian-capaian program. Evaluasi produk juga menilai keberhasilan program dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan sasaran program.¹⁶⁴ Evaluasi produk MBS menekankan pada tujuh komponen dasar MBS, yaitu Kurikulum dan pembelajaran, peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan, pembiayaan, prasarana dan sarana, hubungan masyarakat dan budaya dan lingkungan.

1. Kurikulum dan Pembelajaran

Kurikulum 2013 dilaksanakan sesuai dengan perkembangan peserta didik. Media dan metode yang digunakan bervariasi. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti, pembelajaran kelas atas dilakukan secara modern. Penggunaan media dilakukan di kelas atas.¹⁶⁵

¹⁶² MIN.W.KepMad. Noor Yadi. EMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

¹⁶³ MIN.W.KomMad. Sutiyono. EMBS.270619. Kaliwungu Kudus.

¹⁶⁴ Ihwan Mahmudi: “*Suatu Model Evaluasi Program Pendidikan...*”, 121.

¹⁶⁵ MIN.O.Pen.EMBS.220519

Selain kegiatan pembelajaran akademik, pihak madrasah juga melaksanakan kegiatan non akademik yang menunjang pengembangan prestasi siswa.¹⁶⁶ Hal ini dikuatkan oleh pendapat kepala madrasah yang mengungkapkan bahwa kita berusaha seluruh kegiatan siswa baik akademik maupun non akademik berorientasi pada pengembangan peserta didik.¹⁶⁷ Hal ini dikuatkan oleh pendapat komite madrasah yang menyatakan bahwa:

Semua hal yang dilakukan madrasah termasuk kurikulum berorientasi pada peserta didik, karena semua yang dilakukan oleh madrasah untuk peserta didik. Pembelajaran juga dilakukan dengan media dan metode yang lebih modern.¹⁶⁸

Berdasarkan beberapa penjelasan diatas, peneliti melihat bahwa antara input kurikulum dan proses dilakukan dengan baik. Hal tersebut terlihat pada pengembangan Kurikulum 2013 yang sudah diterapkan di semua kelas juga pengembangan kegiatan akademik dan non akademik. Semua pengembangan kurikulum itu harus dibarengi dengan pengembangan pendidik dan peserta didik.

2. Peserta didik

Selanjutnya, pelayanan dan pembinaan peserta didik dilakukan dalam hal akademik maupun non akademik. Antara kepala madrasah, pendidik dan komite madrasah sepakat

¹⁶⁶MIN.W.Pen. Fahmi Latif. EMBS.280519. Kantor MIN Kudus.

¹⁶⁷MIN.W.KepMad. Noor Yadi. EMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

¹⁶⁸MIN.W.KomMad. Sutiyono. EMBS.270619. Kaliwungu Kudus.

bahwa pembinaan peserta didik tidak hanya di ranah akademik, namun non akademik juga penting untuk dikembangkan. Kepala madrasah menjelaskan bahwa:

Pembinaan secara akademik ada pembinaan khusus bagi peserta didik yang memperoleh peringkat 5 di setiap kelas. Dimulai dari kelas 3 sampai kelas 6 dilakukan tambahan pelajaran. Kemudian Peserta didik tersebut disiapkan untuk mengikuti lomba-lomba yang berbasis sains, misalnya KSM, OSN dan lainnya. Adapun untuk non akademik dilakukan dengan memberikan pembinaan pada ekstrakurikuler. Peserta didik dengan segala potensinya diberikan ruang untuk mengeksplorasi dirinya dalam kegiatan ekstrakurikuler. Selain itu pembinaan khusus pada peserta didik yang akan mengikuti lomba juga diberikan oleh madrasah¹⁶⁹

Kegiatan layanan khusus yang diberikan kepada peserta didik tidak ada yang khusus, karena di MIN Kudus tidak terdapat peserta didik berkebutuhan khusus. Layanan khusus yang diberikan kepada seluruh peserta didik. Seluruh hal yang berkaitan dengan peserta didik ditangani langsung oleh wali kelas dan dibantu oleh guru bimbingan konseling.¹⁷⁰

Administrasi yang berkaitan dengan peserta didik dibedakan menjadi dua oleh madrasah. Administrasi yang berkaitan dengan peserta didik di kelas maupun yang diluar kelas. Administrasi yang berkaitan dengan pembelajaran di

¹⁶⁹ MIN.W.KepMad. Noor Yadi. EMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

¹⁷⁰ MIN.W.KepMad. Noor Yadi. EMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

kelas di kelola oleh wali kelas. Sedangkan administrasi diluar pembelajaran dikelola oleh tenaga kependidikan/tata usaha.¹⁷¹

Semua hal yang berkaitan dengan administrasi sekolah dikelola oleh kepala madrasah dan pendidik. Adapun komite madrasah hanya sebagai pengawas, komite hanya melihat administrasi secara eksternal.¹⁷²

3. Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pembelajaran di MIN Kudus tidak hanya diberikan kepada peserta didik. Pendidik juga diharuskan untuk selalu memperkaya keilmuannya sebagai bekal dalam memberikan pembelajaran peserta didik. Pembinaan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan rutin dilakukan setiap bulan. Pembinaan tersebut berupa rapat bulanan yang didalamnya diberikan pembinaan oleh kepala madrasah maupun pihak luar.¹⁷³

Kepala madrasah menjelaskan bahwa pembinaan formal berupa rapat bulanan. Pembinaan formal diberikan materi dari kepala madrasah maupun kasi pendidikan madrasah atau akademisi. Sementara pembinaan non formal dilakukan secara personal dan insidental.¹⁷⁴

¹⁷¹MIN.W.KepMad. Noor Yadi. EMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

¹⁷² MIN.W.KomMad. Sutiyono. EMBS.270619. Kaliwungu Kudus.

¹⁷³Rapat bulanan diisi dengan pembinaan dan pengembangan kapasitas pendidik dan tenaga kependidikan. Adapun pihak luar yang dimaksud adalah pihak kemenag kabupaten maupun praktisi pendidikan (Wawancara dengan Kepala MIN Kudus (Noor Yadi, S.Pd, M.Pd), Rabu 22 Mei 2019).

¹⁷⁴MIN.W.KepMad. Noor Yadi. EMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

Berkaitan dengan isi pembinaan yang dilakukan oleh madrasah. Kepala madrasah menjelaskan bahwa:

Pembinaan yang dilakukan berupa evaluasi, menyelesaikan permasalahan yang muncul. Misalnya di kelas ada masalah kemudian didiskusikan dan diselesaikan dalam rapat bulanan. Isi dari pembinaan juga melihat momentum yang ada, kalau awal tahun ya evaluasi dan persiapan tahun ajaran baru. Tupoksi juga disampaikan dalam pembinaan. Saat pemilu misalnya juga dilakukan pembinaan tentang larangan PNS. Informasi tentang perubahan-perubahan peraturan pemerintah, kalender pendidikan, target capaian UN juga disampaikan dalam pembinaan guru.¹⁷⁵

Pembinaan yang dilakukan oleh kepala madrasah dibenarkan oleh pendidik di MIN Kudus. Sutiyono mengungkapkan bahwa pembinaan rutin dilakukan oleh kepala madrasah. Pembinaan internal guru, administrasi, evaluasi dan sharing masalah pendidik dan peserta didik.¹⁷⁶

Kepala madrasah melakukan controlling pendidik dan tenaga kependidikan melalui kinerja mereka. Controlling dan evaluasi tidak hanya dilakukan oleh kepala madrasah, namun komite juga melakukan evaluasi saat pertemuan pengurus komite madrasah dengan pendidik dan tenaga kependidikan.¹⁷⁷

¹⁷⁵ MIN.W.KepMad. Noor Yadi. EMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

¹⁷⁶ MIN.W.Pen. Fahmi Latif. EMBS.280519. Kantor MIN Kudus.

¹⁷⁷ Wawancara dengan Kepala MIN Kudus Noor Yadi, S.Pd, M.Pd (Rabu 22 Mei 2019) dan Komite Madrasah Sutiyono, S.Pd, SD (Kamis, 27 Juni 2019).

4. Pembiayaan

Proses pengelolaan keuangan di MIN Kudus dilakukan secara transparan. Perencanaan yang sudah dituangkan di DIPA diaplikasikan dalam satu tahun. Adapun pengelolaan yang bersumber dari komite juga dilaporkan secara berkala.¹⁷⁸ Komite madrasah membenarkan bahwa mereka mengawasi anggaran yang bersumber dari komite setiap tahunnya.¹⁷⁹

5. Prasarana dan Sarana

Penggunaan Prasarana dan Sarana di MIN Kudus digunakan secara maksimal dan berorientasi pada kebutuhan peserta didik. Seluruh fasilitas yang ada digunakan untuk menunjang pelaksanaan pembelajaran di MIN Kudus.¹⁸⁰

Adapun perawatan prasarana dan sarana menjadi tanggung jawab bersama. Madrasah mengajarkan kepada peserta didik untuk memiliki lingkungan madrasah, pun dengan fasilitasnya. Sehingga ada tanggung jawab bersama untuk menjaganya. Sarana yang ada di dalam kelas menjadi tanggung jawab wali kelas dan peserta didik. Sementara prasarana dan sarana di luar kelas tanggung jawab pengelola.¹⁸¹

6. Hubungan Masyarakat

Hubungan masyarakat menjadi salah satu kunci keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah. MIN Kudus melakukan

¹⁷⁸MIN.W.KepMad. Noor Yadi. EMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

¹⁷⁹MIN.W.KomMad. Sutiyono. EMBS.270619. Kaliwungu Kudus.

¹⁸⁰MIN.W.KepMad. Noor Yadi. EMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

¹⁸¹MIN.W.KepMad. Noor Yadi. EMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

hubungan yang baik terhadap beberapa universitas di kabupaten kudus dan sekitarnya, hal tersebut di jelaskan pada kutipan wawancara peneliti dengan kepala madrasah:

Kerjasama dengan masyarakat dilakukan bersama perguruan tinggi seperti Universitas Muria Kudus, IAIN Kudus, UIN Walisongo Semarang, UNNES, Stikes Cedekia. Kerjasama berupa adanya PPL (Praktek Lapangan) juga beberapa penelitian.¹⁸²

Sementara hubungan masyarakat dilakukan dengan pihak pemerintah desa, melalui beberapa kebijakan, diantaranya penataan pedagang kaki lima di madrasah, juga diikuti dalam beberapa kegiatan desa.¹⁸³

Menjalin hubungan dengan orang tua/wali peserta didik dilakukan dengan menjalin komunikasi secara baik kepada mereka terkait dengan perkembangan peserta didik. Komunikasi intensif dilakukan oleh wali kelas masing-masing. Disamping itu, jalinan komunikasi juga dilakukan oleh komite madrasah dan orang tua/wali peserta didik, minimal dilakukan dua kali dalam satu tahun.¹⁸⁴

7. Budaya dan Lingkungan Madrasah

Budaya madrasah difokuskan pada kegiatan peserta didik, antara lain berdoa, asmaul husna, mengaji, berbaris sebelum

¹⁸² MIN.W.KepMad. Noor Yadi. EMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

¹⁸³ MIN.W.KepMad. Noor Yadi. EMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

¹⁸⁴ MIN.W.KepMad. Noor Yadi. EMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

masuk kelas, sholat dhuha dan sholat dhuhur berjamaah untuk kelas atas.¹⁸⁵

Dalam hal budaya madrasah komite madrasah tidak terlalu banyak mengetahui. Artinya selama ini kegiatan-kegiatan yang bersinggungan langsung dengan peserta didik tidak diketahui secara detail oleh pengelola. Hal ini dikuatkan oleh pendapat kepala madrasah bahwa “dalam hal budaya belum ada masukan dari komite madrasah. Hal yang berhubungan langsung kepada peserta didik di percayakan pada pendidik”.¹⁸⁶

Orang tua dan masyarakat sangat berperan dalam menciptakan budaya madrasah. Peran di madrasah terletak pada pendidik yang mengarahkan. Sementara itu, agar budaya ini melekat pada peserta didik dibutuhkan kerjasama dengan orang tua/wali peserta didik dan masyarakat.¹⁸⁷

Terdapat satu kerjasama yang baik antara kepala madrasah, pendidik, peserta didik dan orang tua/wali peserta didik. Namun dalam hal budaya ini peran komite madrasah belum terlihat. Seharusnya dalam manajemen berbasis sekolah komite madrasah mengetahui secara detail kondisi madrasah, termasuk peserta didik.

¹⁸⁵ MIN.W.KepMad. Noor Yadi. EMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

¹⁸⁶ MIN.W.KepMad. Noor Yadi. EMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

¹⁸⁷ MIN.W.KepMad. Noor Yadi. EMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

D. Product Manajemen Berbasis Sekolah di MIN Kudus

Product manajemen berbasis madrasah di MIN Kudus dapat dilihat dari perkembangan yang dihasilkan oleh MIN Kudus, antara lain:

1. Dari tahun ke tahun pendaftar di MIN Kudus terus mengalami peningkatan. Bahkan pada tahun ajaran 2019/2020 ini siswa yang tidak terima lebih banyak, karena kuota sudah terpenuhi.
2. Prestasi akademik yang dihasilkan oleh peserta didik. Secara akademik MIN kudus tidak diragukan lagi, bahwa nilai ujian peserta didik pada urutan atas di tingkat kabupaten.¹⁸⁸
3. Prestasi Non akademik yang dihasilkan melalui partisipasi pada setiap lomba juga banyak dihasilkan oleh peserta didik MIN Kudus. Beberapa juara telah diraih oleh peserta didik.¹⁸⁹
4. Komunikasi yang semakin baik juga dihasilkan dari penerapan manajemen berbasis sekolah. Antara kepala madrasah, pendidik, komite, orang tua/wali peserta didik serta masyarakat semakin menyatu.¹⁹⁰
5. Adanya kebijakan bebas uang infaq oleh komite kepada peserta didik yang yatim/piatu.¹⁹¹

Berdasarkan beberapa produk pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di MIN Kudus, ada satu hal yang belum terlaksana yaitu hubungan dengan alumni madrasah sebagai salah satu bagian

¹⁸⁸ MIN.W.KepMad. Noor Yadi. EMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

¹⁸⁹ Daftar kejuaraan setiap lomba dapat dilihat pada lampiran

¹⁹⁰ MIN.W.KepMad. Noor Yadi. EMBS.220519. Kantor MIN Kudus.

¹⁹¹ MIN.W.Pen. Fahmi Latif. EMBS.280519. Kantor MIN Kudus.

dari keluarga besar. Dengan adanya alumni akan membantu pengembangan madrasah. Sumbangsih fikiran mereka dapat menjadi salah satu saran yang membangun untuk perkembangan MIN Kudus.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MIN Kudus dilaksanakan dengan melibatkan seluruh komponen madrasah (Kepala Madrasah, Guru, Komite, orang tua). Partisipasi masyarakat juga terlihat baik dalam pelaksanaan MBS di MIN Kudus. Potensi yang ada di MIN Kudus digunakan secara maksimal dalam implementasi manajemen berbasis sekolah. Potensi berupa Sumber daya (alam dan non alam) digunakan dalam rangka menunjang pelaksanaan pendidikan dengan Manajemen berbasis sekolah untuk peningkatan mutu pendidikan di MIN Kudus.
2. Dalam segi *context*, MIN Kudus telah melakukan identifikasi kekuatan dan kelemahan serta menentukan strategi untuk mengembangkan pendidikan. Melalui visi misi yang dirumuskan menjadi arah tujuan MIN Kudus dalam pengelolaannya. Melalui tahapan *input*, MIN Kudus memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada di MIN Kudus. Pengembangan Sumber Daya Manusia dilakukan dengan memberikan pelatihan dan pembinaan kepada seluruh pendidik. Sementara itu pemanfaatan Sumber Daya Alam dan lainnya adalah penggunaan secara maksimal prasarana dan sarana yang ada untuk proses pembelajaran. Pada tahapan *process*, berpedoman pada tujuh manajemen dalam MBS, yang meliputi

manajemen kurikulum dan pembelajaran, manajemen peserta didik, manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, manajemen pembiayaan, prasarana dan sarana, manajemen hubungan sekolah dan manajemen budaya dan lingkungan madrasah. *Product* merupakan tahapan akhir pada evaluasi CIPP dalam Implementasi MBS di MIN Kudus adalah perubahan dengan pengelolaan sebelumnya dan capaian-capaian yang telah dicapai oleh madrasah. Berdasarkan data data yang dikumpulkan oleh peneliti dapat dilihat bahwa capaian MIN Kudus sangat berkembang. Hal tersebut dibuktikan dengan banyaknya prestasi baik akademik maupun non akademik yang dihasilkan oleh MIN Kudus.

B. Saran

Dari penelitian yang telah dilaksanakan di MIN Kudus terkait evaluasi Manajemen Berbasis Sekolah menggunakan *Context, Input, Process, Product* terdapat beberapa saran, antara lain:

1. Bagi Kemenag agar dapat memberikan arahan dan pengawasan kepada pengelola MIN Kudus agar pelaksanaan MBS lebih baik.
2. Bagi madrasah sebagai pelaksana hendaknya terus menjalin komunikasi yang baik serta lebih melibatkan komite madrasah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan.
3. Bagi pendidik yang berkaitan langsung dengan peserta didik agar terus mengembangkan potensi peserta didik. Keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah tergantung pada prestasi peserta didik.

4. Bagi komite madrasah agar lebih memperhatikan pengelolaan madrasah tidak hanya dalam hal prasarana dan sarana namun segala aspek manajemen.
5. Bagi orang tua/wali peserta didik sebagai mitra yang sangat dekat dengan madrasah diharapkan agar selalu memberikan pengawasan terhadap putra putrinya serta bekerja sama dengan madrasah agar terus mendampingi putra putrinya. Agar tujuan pendidikan tercapai, karena tujuan pendidikan dapat tercapai nya atau tidak tergantung pengelolaan dan masyarakatnya.
6. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat lebih memperluas penelitiannya baik dari segi focus penelitian, objek penelitian serta lebih memperdalam analisisnya.

C. Kata Penutup

Demikian tesis yang dapat penulis paparkan. Puji syukur penulis haturkan kepada Allah SWT atas kekuatan serta petunjuk dalam menyelesaikan tesis ini. Terimakasih juga kami ucapkan atas bimbingan dari semua guru-guru penulis. Sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan maksimal.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih diupayakan ke arah penyempurnaan. Sehubungan dengan hal tersebut, kritik dan saran yang membangun khususnya dari dosen pembimbing dan penguji sangat penulis harapkan. Akhirnya, penulis berharap semoga tesis ini dapat menambah khazanah keilmuan khususnya dalam manajemen pendidikan islam khususnya dalam pengelolaan

manajemen berbasis sekolah di madrasah serta memberikan manfaat bagi penulis khususnya dan pembaca pada umumnya. Amin.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

Buku

- Aan, Komariah dan Yati Siti Mulyat, Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. *Manajemen Pendidikan (Manajemen Sekolah)*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Al Qurthubi, Syaikh Imam. *Tafsir Al Qurthubi Jilid 18*, terj. Muhyiddin Mas Rida dan Muhammad Rana Mengala. Jakarta: Pustaka Azzam, 2009
- Arikunto, Suharsimi dan Cepi Safruddin Abdul Jabar. *Evaluasi Program Pendidikan: Pedoman Teoretis Praktis Bagi Mahasiswa dan Praktisi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004.
- Bafadal, Ibrahim. *Manajemen Mutu Sekolah Dasar: Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*. Jakarta: Bumi Kasara, 2006.
- Creswell, John W. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset, Memilih Diantara Lima Pendekatan*, Edisi ke 3, terj. Ahmad Lintang Lazuardi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015.
- , *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*, terj. Achmad Fawaid. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2017.
- Danim, Sudarwan. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2015
- Fadhli, Muhammad Rifa'i dan Muhammad. *Manajemen Organisasi*. Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2013.
- Fattah, Nanang. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004.
- Fitzpatrick, Jody L, Sanders, James R. Worthen, Blaine R, *Program Evaluation Alternative Approaches and Practical Guidelines*. Pearson Education, 2004.

- Hamalik, Oemar. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.
- Hamka. *Tafsir Al-Azhar Juz VII*. Jakarta: Pustaka Panjimas, 2006.
- Handoko, Hani. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2001.
- Hidayat, Imam Machali dan Ara. *The Handbook of Education Management Teori dan raktik Pengelolaan Sekolah/ Madrasah di Indonesia*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2016.
- Madaus F George, Michael S. Scriven, dan Daniel L. Stufflebeam, *Evaluation Models: Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation*. Boston: Kluwer-Nijhoff, 1983.
- Marini, Arita. *Manajemen Sekolah Dasar*. Bandung: Rosdakarya, 2014.
- Miles, Matthew, & Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis*, California: Sage Publications, 1994.
- Moelong, Lexi J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, Bandung :Remaja Rosdakarta, 1999
- Mulyasa E. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- , *Menjadi Kepala Sekolah Profesional (dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK)*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Noor, Juliansyah. *Penelitian Ilmu Manajemen Tinjauan Filosofis dan Praktis*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2015
- Owen, John M. *Program Evaluasi: Forms and Approaches*. St. Leonards: Allen & Unwin Pty Ltd., 1993.
- Prihatin, Eka. *Teori Administrasi Pendidikan*. Bandung; Alfabeta, 2011.
- Rivai, Veithzal dan Sylviana Murni. *Education Management*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010.

- Rohiat, *Manajemen sekolah. Teori dasar dan praktik*. Bandung: Refika Aditama, 2009.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter, *Manajemen Edisi Ketigabelas Jilid 2*, terj. Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera. Jakarta: Erlangga, 2016.
- Siahaan, Amiruddin dkk. *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, Ciputat: Quantum Teaching. 2006.
- Stufflebeam, Daniel L. & Anthony J. Shinkfield. *Evaluation Theory, Models, and Applications*. San Fransisco: Jossey Bass. 2007.
- Suprpto, Tommy. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Yogyakarta: CAPS, 2011.
- Suryobroto B. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Syamsi, Ibnu. *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta, 1994.
- Syukur, Fatah. *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*. Semarang: Pustaka Rizki Putra. 2011.
- .Menengok Manajemen Pendidikan Sekolah di Jepang*. Palembang: Noerfikri, 2017.
- Tilaar. *Membenahi Pendidikan Nasional*, Jakarta: Rineka Cipta. 2009.
- Triatna Cepi, *Pengembangan Manajemen Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2016.
- Usman, Husaini, *Manajemen; Teori, Praktik dan Riset Pendidikan edisi 3*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011.

Jurnal

- Ali AL-Ghefeili, Ahmed Abdullah, “School-Based Management in Oman: Principals’ Views and Understanding”, *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, Vol. 2, No. 3 ISSN: 2226-6348, 2013.

- Idris, Muhammad, “Manajemen Berbasis Sekolah”, *IQRA’13* Volume 3 Januari-Juni 2007.
- Junaidi. “Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen dalam Islam (Kajian Pendidikan Menurut Hadis Nabi)”, *Al-Idarah* Vol. 1 No. 1 (2017): 119-130.
- Mahmudi, Ihwan. “CIPP: Suatu Model Evaluasi Program Pendidikan”, *Jurnal At Ta’dib*, Vol. 6, No. 1, Juni 2011.
- Nasaruddin, “Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Pada SD Inpres Bira 1 Kota Makassar”, *JIKAP PGSD: Jurnal Ilmiah Ilmu Kependidikan* Vol,2. No,2. Tahun 2018 e-ISSN: 2597-4440 dan p-ISSN: 2597-4424.
- Rosmalah, “Hakikat Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah”, *Jurnal Publikasi Pendidikan*, Vol VI Nomor 1 ISSN 2088-2092, UNM, 2016. 64
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung; Alfabeta, 2009.
- Stufflebeam, Daniel L & Anthony J. Shinkfield, “*Evaluation Theory, Models, and Applications*”, San Fransisco: Jossey Bass.
- Turnbull, Barbara, “*Evaluating school-based management: A tool for team self-review*”, International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice, Routledge; 2014.
- Werang, Basilius R. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Yogyakarta: Media Akademi, 2015.
- Zhang, Guli dkk, “*Using the Context, Input, Process, and Product Evaluation Model (CIPP) as a Comprehensive Framework to Guide the Planning, Implementation, and Assessment of Service-learning Programs*”, Journal of Higher Education Outreach and Engagement, Volume 15, Number 4 ; 2011.

Sumber Lain

- Al- Mahalli, Jalaluddin dan Jalaluddin As Suyuthi, “Tafsir Jalalain”, Bandung: Sinar Baru, 1990.
- Hastomo, Agung, “Evaluasi Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Sekolah Dasar Menggunakan Model *Context, Input,*

- Process, Product (CIPP)*”, Artikel Prodi PGSD Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta 2010
- Kementrian Agama RI, “Al-Qur’an Terjemah dan Tajwid”, Jakarta: Sygma, 2014
- Kementrian pendidikan dan kebudayaan, “Panduan Pengawasan Dan Evaluasi Pelaksanaan Program Manajemen Berbasis Sekolah Di Sekolah Dasar”, Jakarta: 2013.
- Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam No 361 Tahun 2019.
- Misman, “Evaluasi Program BOS dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar Negeri Srandol Wetan 02 Kecamatan Banyumanik Kota Semarang Tahun 2014”, Tesis, Universitas Kristen Satya Wacana, 2015.
- Rodhi, “Evaluasi Program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD Negeri 1 Purwosari Kecamatan Patebon”, Tesis, Universitas Kristen Satya Wacana, 2016.
- Salamah, Umi. “Evaluasi Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Banjarnegara”, Tesis, IAIN Purwokerto, 2017.
- Subchan, Ahmad .“Studi Kritis Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Mathaliul Falah Kajen Margoyoso Pati”, Tesis, Institut Agama Islam Walisongo Semarang, 2005.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia N0 23 Tahun 2013
- Undang-Undang Dasar Negara No 14 Tahun 2005.
- Undang-Undang Sistem Pendidikan Nsional No 20 Tahun 2003.

Lampiran I

Program Manajemen Berbasis Sekolah Di MIN Kudus

No	Kegiatan
1	Kurikulum dan pembelajaran
	a. Pengembangan Kurikulum
	b. Penyusunan administrasi kelas
	c. Kegiatan pengelolaan KBM
	d. Pengembangan dan implementasi sistem penilaian
2	Peserta didik
	a. Pelaksanaan PPDB
	b. Program ekstrakurikuler
	c. Kepesertaan siswa
3	Pendidik dan tenaga kependidikan
	a. Pengembangan profesi guru
	b. Peningkatan kompetensi pedagogik melalui workshop dan bintek
	c. Peningkatan kompetensi akademik guru Pendidik dan tenaga kependidikan
4	Pembiayaan
	a. Penyusunan RAKM
	b. Penyusunan SPJ BOS
5	Sarana dan prasarana
	a. Pengadaan alat olahraga
	b. Pengadaan multimedia
	c. Pengadaan buku rapor
	d. Pengadaan data visual
	e. Pemeliharaan dan perawatan alat sekolah
6	Hubungan sekolah dan masyarakat
	a. Rapat komite
	b. Kegiatan Peringatan Hari Besar
	c. Kegiatan social
7	Budaya dan lingkungan sekolah
	a. Budaya Baca
	b. Kegiatan Pembiasaan

Lampiran II

Kisi-Kisi Instrumen Pengumpulan Data

Evaluasi Program Manajemen Berbasis Sekolah di MIN Kudus

No	Aspek	Indikator	Metode
1	Konteks	a) Kebutuhan program MBS b) Tujuan adanya program MBS c) Manfaat program MBS	Wawancara
2	Input	Program MBS a) Kurikulum dan pembelajaran b) Peserta didik c) Pendidik dan tenaga kependidikan d) Pembiayaan e) Sarana dan prasarana f) Hubungan sekolah dan masyarakat g) Budaya dan lingkungan sekolah	Wawancara Observasi Dokumentasi
3	Proses	Pelaksanaan program MBS a) Kurikulum dan pembelajaran b) Peserta didik c) Pendidik dan tenaga kependidikan d) Pembiayaan e) Sarana dan prasarana f) Hubungan sekolah dan masyarakat g) Budaya dan lingkungan sekolah	Wawancara Observasi Dokumentasi
4	Produk	a) Prestasi akademik b) Prestasi non akademik c) Peningkatan sarana dan prasarana d) Suasana kerja	Wawancara Observasi Dokumentasi

Lampiran III

PANDUAN WAWANCARA

Fokus : Context, Input, Process dan Product Manajemen Berbasis Sekolah

Subjek : Kepala MIN Kudus

Tujuan : Mendeskripsikan dan menganalisis context, input, process dan product program manajemen berbasis sekolah (Pilar Manajemen Sekolah) di MIN Kudus.

Melalui pertanyaan ini, penulis menyajikan pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan hal-hal yang merupakan fokus dalam penelitian ini. Bapak/ibu responden dimohon berkenan memberikan persepsi terhadap “Evaluasi Program Manajemen Berbasis Sekolah di MIN Kudus” di tempat bapak bekerja.

A Konteks Evaluasi Program Manajemen Berbasis Sekolah (Pilar Manajemen Sekolah) di MIN Kudus

- 1 Mengapa MBS dibutuhkan oleh madrasah?
- 2 Berdasarkan kebutuhan sekolah akan program MBS, apa tujuan dari pelaksanaan program MBS?
- 3 Berdasarkan kebutuhan akan program MBS, apa untung/rugi dari pelaksanaan program MBS?
- 4 Apa saja yang diperlukan dalam program manajemen berbasis sekolah?
- 5 Apa yang menjadi peluang pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah?

B. Input Evaluasi Program Manajemen Berbasis Sekolah di MIN Kudus

No	(Pilar Program Manajemen Berbasis Sekolah)
a.	Kurikulum dan Pembelajaran
1.	Kurikulum apa yang digunakan di MIN Kudus?
2.	Apakah kurikulum yang dibuat berorientasi pada perkembangan siswa (aktif, kreatif, mandiri)?
3.	Bagaimana pembelajaran yang dilakukan guru selama ini?
b.	Peserta Didik
1.	Bagaimana kondisi siswa di MIN Kudus, khusus kelas satu bagaimana inputnya?
2.	Apakah proses penerimaan peserta didik sudah sesuai dengan rasio siswa per kelas?
3.	Penerimaan peserta didik dilakukan secara objektif?
4.	Bagaimana prosedur penerimaan peserta didik?
c.	Pendidik dan Tenaga Kependidikan
1.	Bagaimana kondisi pendidik dan tenaga kependidikan di MIN Kudus?
2.	Apakah struktur pendidik dan tenaga kependidikan sudah lengkap dan sesuai dengan peraturan menteri?
d.	Pembiayaan
1.	Berasal dari mana pembiayaan di MIN Kudus?
2.	Perencanaan pembiayaan dilakukan dalam jangka pendek, menengah dan panjang
e.	Sarana dan Prasarana
1.	Apa saja sarpras yang ada dan digunakan di MIN Kudus, bagaimana dengan kondisi sarprasnya
2.	Sarana dan prasarana sesuai dengan Permendiknas Nomor 24 Tahun 2007
3.	Perencanaan kebutuhan sarana dan prasaran dilakukan selama 1 tahun anggaran?
f.	Hubungan Sekolah
1.	Bagaimana kondisi hubungan masyarakat dengan sekolah
g.	Budaya dan Lingkungan Sekolah
1.	Apa saja budaya dan pembiasaan yang ada di Lingkungan MIN Kudus?

C. Process Evaluasi Program Manajemen Berbasis Sekolah di MIN Kudus

No	(Pilar Program Manajemen Berbasis Sekolah)
a.	Kurikulum dan Pembelajaran
1.	Bagaimana pengembangan kurikulum di MIN Kudus
2.	Kegiatan siswa berorientasi pada pengembangan peserta didik
3.	Bagaimana penggunaan media yang bervariasi guna mendukung proses pembelajaran
4.	Bagaimana penilaian dilakukan selama ini? (konsisten, sistematis, dan terprogram)
b.	Peserta Didik
1.	Bagaimana pelayanan dan pembinaan minat bakat peserta didik
2.	Bagaimana kegiatan layanan khusus di sekolah
3.	Bagaimana administrasi yang berkaitan dengan peserta didik
4.	Bagaimana administrasi yang berkaitan dengan peserta didik
c.	Pendidik dan Tenaga Kependidikan
1.	Bagaimana cara meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan?
2.	Pembinaan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan secara berkala
3.	Apa saja pembinaan dan pengembangan yang dilakukan
d.	Pembiayaan
1.	Bagaimana proses pengelolaan pembiayaan di MIN Kudus
2.	Bagaimana pengawasan keuangan yang dilakukan?
e.	Sarana dan Prasarana
1.	Bagaimana pengelolaan sarana dan prasarana di MIN Kudus
2.	Pengadaan sarana dan prasarana sesuai dengan identifikasi kebutuhan sekolah
f.	Hubungan Sekolah
1.	Bagaimana cara yang dilakukan untuk menjalin hubungan sekolah dengan masyarakat
2.	Bagaimana bentuk kerjasama yang dilakukan sekolah dengan masyarakat?
3.	Apakah selama ini Madrasah menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan, dan berbagai

	kebutuhan pendidikan yang diajukan oleh masyarakat
4.	Kapan rapat komite dilaksanakan
5.	Sia pa saja yang dilibatkan dalam rapat komite
g.	Budaya dan Lingkungan Sekolah
1.	Apa saja cara yang dilakukan untuk melaksanakan budaya sekolah di MIN Kudus
2.	Bagaimana peran orang tua dan masyarakat dalam menciptakan budaya dan lingkungan sekolah
3.	Apakah setiap kegiatan yang dilakukan peserta didik berorientasi pada budaya sekolah di MIN Kudus

D. Product Evaluasi Program Manajemen Berbasis Sekolah di MIN Kudus

1. Aspek apa saja yang dapat dicapai dari pelaksanaan Manajemen berbasis sekolah di MIN Kudus?

PANDUAN WAWANCARA

Fokus : Context, Input, Process dan Product Manajemen Berbasis Sekolah

Subjek : Guru MIN Kudus

Tujuan : Mendeskripsikan dan menganalisis context, input, process dan product program manajemen berbasis sekolah (Pilar Manajemen Sekolah) di MIN Kudus.

Melalui pertanyaan ini, penulis menyajikan pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan hal-hal yang merupakan fokus dalam penelitian ini. Bapak/ibu responden dimohon berkenan memberikan persepsi terhadap “Evaluasi Program Manajemen Berbasis Sekolah di MIN Kudus” di tempat bapak/ibu bekerja.

A Konteks Evaluasi Program Manajemen Berbasis Sekolah (Pilar Manajemen Sekolah) di MIN Kudus

- 1 Menurut bapak, apakah program MBS dibutuhkan di MIN Kudus? Mengapa MBS dibutuhkan? Siapa saja yang membutuhkan?
- 2 Berdasarkan kebutuhan sekolah akan program MBS, apa tujuan dari pelaksanaan program MBS?
- 3 Berdasarkan kebutuhan akan program MBS, apa untung/rugi dari pelaksanaan program MBS?
- 4 Apa saja yang diperlukan dalam program manajemen berbasis sekolah?
- 5 Apa yang menjadi peluang pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah?

B. Input Evaluasi Program Manajemen Berbasis Sekolah di MIN Kudus

No	(Pilar Program Manajemen Berbasis Sekolah)
a.	Kurikulum dan Pembelajaran
1.	Kurikulum apa yang digunakan di MIN Kudus?
2.	Apakah kurikulum yang dibuat berorientasi pada perkembangan siswa (aktif, kreatif, mandiri)?
3.	Bagaimana pembelajaran yang dilakukan guru selama ini?
b.	Peserta Didik
1.	Bagaimana kondisi siswa di MIN Kudus, khusus kelas satu bagaimana inputnya?
2.	Apakah proses penerimaan peserta didik sudah sesuai dengan rasio siswa per kelas?
3.	Penerimaan peserta didik dilakukan secara objektif?
4.	Bagaimana prosedur penerimaan peserta didik?
c.	Pendidik dan Tenaga Kependidikan
1.	Bagaimana kondisi pendidik dan tenaga kependidikan di MIN Kudus?
2.	Apakah struktur pendidik dan tenaga kependidikan sudah lengkap dan sesuai dengan peraturan menteri?
d.	Pembiayaan
1.	Berasal dari mana pembiayaan di MIN Kudus?
2.	Perencanaan pembiayaan dilakukan dalam jangka pendek, menengah dan panjang
e.	Sarana dan Prasarana
1.	Apa saja sarpras yang ada dan digunakan di MIN Kudus, bagaimana dengan kondisi sarprasnya
2.	Sarana dan prasarana sesuai dengan Permendiknas Nomor 24 Tahun 2007
3.	Perencanaan kebutuhan sarana dan prasaran dilakukan selama 1 tahun anggaran?
f.	Hubungan Sekolah
1.	Bagaimana kondisi hubungan masyarakat dengan sekolah
g.	Budaya dan Lingkungan Sekolah
1.	Apa saja budaya dan pembiasaan yang ada di Lingkungan MIN Kudus?

C. Process Evaluasi Program Manajemen Berbasis Sekolah di MIN Kudus

No	(Pilar Program Manajemen Berbasis Sekolah)
a.	Kurikulum dan Pembelajaran
1.	Bagaimana pengembangan kurikulum di MIN Kudus
2.	Kegiatan siswa berorientasi pada pengembangan peserta didik
3.	Bagaimana penggunaan media yang bervariasi guna mendukung proses pembelajaran
4.	Bagaimana penilaian dilakukan selama ini? (konsisten, sistematis, dan terprogram)
b.	Peserta Didik
1.	Bagaimana pelayanan dan pembinaan minat bakat peserta didik
2.	Bagaimana kegiatan layanan khusus di sekolah
3.	Bagaimana administrasi yang berkaitan dengan peserta didik
4.	Bagaimana administrasi yang berkaitan dengan peserta didik
c.	Pendidik dan Tenaga Kependidikan
1.	Bagaimana cara meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan?
2.	Pembinaan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan secara berkala
3.	Apa saja pembinaan dan pengembangan yang dilakukan
d.	Pembiayaan
1.	Bagaimana proses pengelolaan pembiayaan di MIN Kudus
2.	Bagaimana pengawasan keuangan yang dilakukan?
e.	Sarana dan Prasarana
1.	Bagaimana pengelolaan sarana dan prasarana di MIN Kudus
2.	Pengadaan sarana dan prasarana sesuai dengan identifikasi kebutuhan sekolah
f.	Hubungan Sekolah
1.	Bagaimana cara yang dilakukan untuk menjalin hubungan sekolah dengan masyarakat
2.	Bagaimana bentuk kerjasama yang dilakukan sekolah dengan masyarakat?
3.	Apakah selama ini Madrasah menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan, dan berbagai kebutuhan pendidikan

	yang diajukan oleh masyarakat
4.	Kapan rapat komite dilaksanakan
5.	Sia pa saja yang dilibatkan dalam rapat komite
g.	Budaya dan Lingkungan Sekolah
1.	Apa saja cara yang dilakukan untuk melaksanakan budaya sekolah di MIN Kudus
2.	Bagaimana peran orang tua dan masyarakat dalam menciptakan budaya dan lingkungan sekolah
3.	Apakah setiap kegiatan yang dilakukan peserta didik berorientasi pada budaya sekolah di MIN Kudus

D. Product Evaluasi Program Manajemen Berbasis Sekolah di MIN Kudus

1. Aspek apa saja yang dapat dicapai dari pelaksanaan Manajemen berbasis sekolah di MIN Kudus?

PANDUAN WAWANCARA

Fokus : Context, Input, Process dan Product Manajemen Berbasis Sekolah

Subjek : Komite MIN Kudus

Tujuan : Mendeskripsikan dan menganalisis context, input, process dan product program manajemen berbasis sekolah (Pilar Manajemen Sekolah) di MIN Kudus

Melalui pertanyaan ini, penulis menyajikan pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan hal-hal yang merupakan fokus dalam penelitian ini. Bapak/ibu responden dimohon berkenan memberikan persepsi terhadap “Evaluasi Program Manajemen Berbasis Sekolah di MIN Kudus” di tempat bapak bekerja.

A Konteks Evaluasi Program Manajemen Berbasis Sekolah (Pilar Manajemen Sekolah) di MIN Kudus

- 1 Menurut bapak, apakah program MBS dibutuhkan di MIN Kudus? Mengapa MBS dibutuhkan? Siapa saja yang membutuhkan?
- 2 Berdasarkan kebutuhan sekolah akan program MBS, apa tujuan dari pelaksanaan program MBS?
- 3 Berdasarkan kebutuhan akan program MBS, apa untung/rugi dari pelaksanaan program MBS?
- 4 Apa saja yang diperlukan dalam program manajemen berbasis sekolah?
- 5 Apa yang menjadi peluang pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah?

B. Input Evaluasi Program Manajemen Berbasis Sekolah di MIN Kudus

No	(Pilar Program Manajemen Berbasis Sekolah)
a.	Kurikulum dan Pembelajaran
1.	Kurikulum apa yang digunakan di MIN Kudus?
2.	Apakah kurikulum yang dibuat berorientasi pada perkembangan siswa (aktif, kreatif, mandiri)?
3.	Dalam Pengamatan bapak, bagaimana pembelajaran yang dilakukan guru selama ini?
b.	Peserta Didik
1.	Bagaimana kondisi siswa di MIN Kudus, khusus kelas satu bagaimana inputnya?
2.	Apakah proses penerimaan peserta didik sudah sesuai dengan rasio siswa per kelas?
3.	Penerimaan peserta didik dilakukan secara objektif?
4.	Bagaimana prosedur penerimaan peserta didik?
c.	Pendidik dan Tenaga Kependidikan
1.	Bagaimana kondisi pendidik dan tenaga kependidikan di MIN Kudus?
2.	Apakah struktur pendidik dan tenaga kependidikan sudah lengkap dan sesuai dengan peraturan menteri?
d.	Pembiayaan
1.	Berasal dari mana pembiayaan di MIN Kudus?
2.	Perencanaan pembiayaan dilakukan dalam jangka pendek, menengah dan panjang
e.	Sarana dan Prasarana
1.	Apa saja sarpras yang ada dan digunakan di MIN Kudus, bagaimana dengan kondisi sarprasnya
2.	Sarana dan prasarana sesuai dengan Permendiknas Nomor 24 Tahun 2007
3.	Perencanaan kebutuhan sarana dan prasaran dilakukan selama 1 tahun anggaran?
f.	Hubungan Sekolah
1.	Bagaimana kondisi hubungan masyarakat dengan sekolah
2.	Bagaimana Kerjasama yang dibangun madrasah dengan masyarakat?
g.	Budaya dan Lingkungan Sekolah
1.	Apa saja budaya dan pembiasaan yang ada di Lingkungan MIN Kudus?
2.	Bagaimana peran komite dalam menciptakan budaya madrasah?

C. *Process* Evaluasi Program Manajemen Berbasis Sekolah di MIN Kudus

No	(Pilar Program Manajemen Berbasis Sekolah)
a.	Kurikulum dan Pembelajaran
1.	Bagaimana pengembangan kurikulum di MIN Kudus
2.	Apakah kegiatan siswa berorientasi pada pengembangan peserta didik
3.	Bagaimana penggunaan media yang bervariasi guna mendukung proses pembelajaran
4.	Bagaimana penilaian dilakukan selama ini? (konsisten, sistematis, dan terprogram)
b.	Peserta Didik
1.	Bagaimana pelayanan dan pembinaan minat bakat peserta didik
2.	Bagaimana kegiatan layanan khusus di sekolah
3.	Bagaimana administrasi yang berkaitan dengan peserta didik
4.	Adakah Penelusuran alumni yang dilakukan selama ini?
c.	Pendidik dan Tenaga Kependidikan
1.	Bagaimana cara meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan?
2.	Apakah pembinaan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan secara berkala?
3.	Apa saja pembinaan dan pengembangan yang dilakukan oleh komite?
d.	Pembiayaan
1.	Bagaimana proses pengelolaan pembiayaan yang dilakukan komite di MIN Kudus
2.	Bagaimana pengawasan keuangan yang dilakukan?
e.	Sarana dan Prasarana
1.	Bagaimana pengelolaan sarana dan prasarana yang dilakukan komite di MIN Kudus
2.	Apakah pengadaan sarana dan prasarana sesuai dengan identifikasi kebutuhan sekolah
f.	Hubungan Sekolah
1.	Bagaimana cara yang dilakukan komite untuk menjalin hubungan madrasah dengan masyarakat?
2.	Bagaimana bentuk kerjasama yang dilakukan komite dengan masyarakat?
3.	Apakah selama ini komite madrasah menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan, dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan oleh masyarakat

4.	Kapan rapat komite dilaksanakan
5.	Siapa saja yang dilibatkan dalam rapat komite
g.	Budaya dan Lingkungan Sekolah
1.	Apa saja cara yang dilakukan komite untuk melaksanakan budaya sekolah di MIN Kudus
2.	Bagaimana peran orang tua dan masyarakat dalam menciptakan budaya dan lingkungan sekolah
3.	Apakah setiap kegiatan yang dilakukan peserta didik berorientasi pada budaya sekolah di MIN Kudus

D. Product Evaluasi Program Manajemen Berbasis Sekolah di MIN Kudus

1. Aspek apa saja yang dapat dicapai dari pelaksanaan Manajemen berbasis sekolah di MIN Kudus?

Lampiran IV

PANDUAN OBSERVASI

- 1. Pelaksanaan/Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah menggunakan Context, Input, Process dan Product**
 - a. Pelaksanaan Kurikulum dan Proses Pembelajaran
 - b. Kegiatan Peserta Didik
 - c. Kegiatan Pendidik dan Tenaga Kependidikan
 - d. Penggunaan Prasarana dan Sarana Madrasah
 - e. Partisipasi Masyarakat dan Hubungan Sekolah
 - f. Pelaksanaan Budaya dan Lingkungan Madrasah

Lampiran V

PANDUAN DOKUMENTASI

1. Dokumen Arsip
 - a. Profil MIN Kudus
 - b. Struktur Organisasi MIN Kudus
 - c. Struktur Komite MIN Kudus
 - d. Dokumen RKM
2. Dokumen Foto
 - a. Kegiatan-kegiatan Peserta Didik MIN Kudus

Lampiran VI

HASIL WAWANCARA

- 1. Kode : MIN.W.KepMad.EMBS.220519**
Informan : H. Noor Yadi, S.Pd.I, M.Pd
Waktu : 22 Mei 2019
Tempat : Kantor Kepala MIN Kudus
Fokus : Context, Input, Process dan Product
Manajemen Berbasis Sekolah

Hasil Penelitian :

A. Context Manajemen Berbasis Sekolah

1. Menurut bapak, apakah program MBS dibutuhkan di MIN Kudus? Mengapa?

Dibutuhkan, Karena dengan adanya desentralisasi/otonomi daerah berpengaruh pada pendidikan. Sehingga MIN harus melakukan perubahan dengan adanya desentralisasi tersebut, salah satunya adalah mengelola MIN dengan menggunakan MBS.
2. Siapa saja yang membutuhkan Program MBS?

Dalam lingkup yang luas program MBS sangat dibutuhkan oleh semua lembaga pendidikan yang menginginkan peningkatan mutu. Secara khusus, MBS dibutuhkan oleh seluruh komponen yang berkaitan dengan pendidikan di MIN Kudus
3. Berdasarkan kebutuhan sekolah akan program MBS, apa tujuan dari pelaksanaan program MBS?

Tujuan pelaksanaan MBS adalah mengikutsertakan seluruh komponen madrasah (Kepmad, guru komite, siswa, staf, masyarakat) dalam pengambilan kebijakan dan pengelolaan Madrasah. Selain itu, MBS juga berfungsi mengoptimalkan potensi yang dimiliki madrasah, khususnya peserta didik untuk kemajuan pendidikan.

4. Berdasarkan kebutuhan akan program MBS, apa untung/rugi dari pelaksanaan program MBS?

Keuntungan : Seluruh komponen madrasah memiliki tanggung jawab untuk mengelola dan memajukan madrasah. Dengan adanya pelibatan dalam pengambilan keputusan akan muncul ide-ide dan aspirasi untuk mengembangkan potensi yang dimiliki madrasah khususnya peserta didik.

Selain itu, MBS juga bermanfaat untuk mengembangkan Madrasah sesuai dengan keadaan madrasah masing-masing.

Kerugian : proses pengambilan kebijakan akan menghabiskan waktu yang lama, karena melibatkan banyak orang.

Persaingan pendidikan dalam hal pengelolaan lebih keras, sehingga upaya peningkatan mutu pendidikan juga harus dilakukan lebih keras lagi.

5. Apa saja yang diperlukan dalam program manajemen berbasis sekolah?

Yang diperlukan dalam pelaksanaan program MBS adalah adanya komitmen bersama untuk memajukan madrasah oleh

semua pihak. Bantuan berupa support materiil dan non materiil juga sangat diperlukan dalam melaksanakan program MBS.

6. Apa yang menjadi peluang pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah?

Peluangnya dapat memaksimalkan potensi serta peran masyarakat.

7. Siapa saja yang dlibatkan dalam perumusan visi misi dan tujuan sekolah?

Kepala Madrasah, guru, komite, tokoh masyarakat.

8. Bagaimana pelibatan komite sekolah dalam memutuskan visi misi dan tujuan sekolah?

Komite memberikan masukan serta arahan akan visi misi madrasah yang di sesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan serta identitas madrasah.

9. Apakah visi misi sesuai dengan tujuan pendidikan nasional?

Harus. Karena visi misi sebagai tujuan madrasah harus linear atau sambung dengan tujuan pendidikan nasional khususnya yang diamahkan dalam UUD 1945.

10. Apakah visi misi dan tujuan disosialisasikan kepada warga sekolah dan pihak terkait?

Ya, sosialisasi tersebut dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya pemasangan visi misi sekolah di area madrasah dan disampaikan dalam pertemuan-pertemuan wali peserta didik, komite atau sejenisnya.

11. Bagaimana proses peninjauan dan perumusan kembali visi misi sekolah?

Dilakukan setiap tahun.

12. Apakah tujuan sekolah dapat dicapai dalam jangka menengah?
(4 tahun)

Secara umum tercapai, namun ada beberapa hal yang belum tercapai karena butuh waktu dalam melihat keberhasilan visi misi tersebut.

13. Bagaimana gambaran Rencana Kerja Sekolah (RKS)? Apakah menggambarkan tujuan jangka menengah yang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai?

RKS dibuat berdasarkan tujuan yang ingin dicapai kemudian di buat dalam bentuk program sebagai usaha untuk mencapai tujuan tersebut.

14. Apakah Rencana Kerja Tahunan (RKT) yang dibuat menunjukkan kemandirian, kemitraan, paertisipasi, keterbukaan dan akuntabilitas?

Secara umum ya, namun dalam hal kemandirian, madrasah belum bisa maksimal untuk mandiri hanya menggunakan dana BOS. Melalui musyawarah dengan komite dan masyarakat, ada dana-dana yang diperoleh yang bersifat tidak mengikat dan diperbolehkan dalam upaya menjalankan program dan meningktkan mutu madrasah.

B. Input Manajemen Berbasis Sekolah

1. Kurikulum dan Pembelajaran

- a. Kurikulum apa yang digunakan di MIN Kudus?

Sudah seluruhnya pembelajaran menggunakan K13.

- b. Apakah kurikulum yang dibuat berorientasi pada perkembangan siswa (aktif, kreatif, mandiri)?

Kurikulum yang digunakan disesuaikan dengan perkembangan siswa.

- c. Bagaimana pembelajaran yang dilakukan guru selama ini? Guru melakukan pembelajaran dengan berpedoman tematik dan muatan local yang digunakan di MIN Kudus.

2. Peserta Didik

- a. Bagaimana kondisi siswa di MIN Kudus, khusus kelas satu bagaimana inputnya?

Penerimaan peserta didik kelas 1 dilakukan dengan seleksi. Seleksi berdasarkan peraturan yang dikeluarkan oleh kementerian agama.

- b. Apakah proses penerimaan peserta didik sudah sesuai dengan rasio siswa per kelas?

Harus disesuaikan dengan rasio. Aturan yang terbaru maksimal 28 pe kelas.

- c. Penerimaan peserta didik dilakukan secara objektif?

Objektifitas harus dilakukan dalam penerimaan peserta didik baru. Tanpa memandang putra/putri siapa. Dan kita berikan penjelasan kepada wali murid sebelumnya bahwa tidak semua dapat diterima

- d. Bagaimana prosedur penerimaan peserta didik?

Peserta didik baru kelas 1 diterima dengan system seleksi berdasarkan usia dan membaca pun bagi mereka yang mempunyai prestasi.

3. Pendidik dan Tenaga Kependidikan

- a. Bagaimana kondisi pendidik dan tenaga kependidikan di MIN Kudus?

Jumlah pendidik di MIN sebanyak 30 guru dan 7 tenaga kependidikan. Dari 30 guru 22 diantaranya berstatus sebagai PNS dan 8 Non PNS. Wali kelas dan guru kelas sebanyak 24 guru, 5 guru mapel dan satu kepala madrasah. Adapun 7 tenaga kependidikan 3 PNS dan 4 Non PNS. Jumlah guru yang sudah bersertifikasi ada 21 guru, lainnya belum.

- b. Apakah struktur pendidik dan tenaga kependidikan sudah lengkap dan sesuai dengan peraturan menteri?

Struktur Pendidik dan Tenaga Kependidikan terdiri dari kepala madrasah, TU, Bendahara, Waka Kurikulum, Waka Kesiswaan, Waka Sarpras, Waka Humas, Wali Kelas dan Seksi-seksi serta Guru.

4. Pembiayaan

- a. Berasal dari mana pembiayaan di MIN Kudus?

Sumber APBN/ Dana DIPA dan Komite Madrasah

- b. Perencanaan pembiayaan dilakukan dalam jangka pendek, menengah dan panjang

Kalau DIPA disusun 1 tahun sebelumnya. Kita melakukan pembiayaan sudah ada butir-butirnya. “MIN ini uang nya setahun berapa juta dan digunakan untuk apa saja”. Itu tertulis secara jelas di DIPA. Termasuk didalamnya distrusi guru, BOS, Operasional, Perawatan , dll. Pembiayaan

selain itu (Selain DIPA) masuk sebagai pembiayaan dari komite madrasah. Dana Komite dimusyawarahkan di awal tahun pelajaran (ada dalam RKM).

5. Sarana dan Prasarana

- a. Apa saja sarpras yang ada dan digunakan di MIN Kudus, bagaimana dengan kondisi sarprasnya?

Sarana dan prasarana di MIN lengkap, dengan kondisi yang sangat baik, rusak ringan dan rusak berat. Sarana prasarana yang baik

- b. Sarana dan prasarana sesuai dengan Permendiknas Nomor 24 Tahun 2007?

Sarana dan prasarana MIN Kudus sesuai dengan Permendiknas no 24 tahun 2004 maksimum rombel 24 dalam satu madrasah. Ketersediaan lahan juga memenuhi rasio minimum lahan dan jumlah peserta didik . Dari 11 sarana dan prasarana yang tercantum dalam permendiknas hanya ruang sirkulasi yang belum ada di MIN Kudus. Adapun pereralatan sudah memenuhi.

- c. Perencanaan kebutuhan sarana dan prasaran dilakukan selama 1 tahun anggaran?

Kebutuhan sarana yang tidak permanen dianggarkan dalam anggaran awal tahun. Adapun yang sifatnya perbaikan/prasarana yang tidak permanen dianggarkan dalam jangka panjang.

6. Hubungan Sekolah

- a. Bagaimana kondisi hubungan masyarakat dengan sekolah?

Masyarakat secara luas kerjasama dengan perguruan tinggi seperti IAIN Kudus, UMK, UIN Walisongo, UNNES berupa praktik pengalaman Lapangan (PPL) dan Penelitian. Kerjasama yang lain dengan pemerintah desa, dulu ada penataan PKL di MIN itu bekerjasama dengan pemerintah desa.

7. Budaya dan Lingkungan Sekolah

- a. Apa saja budaya dan pembiasaan yang ada di Lingkungan MIN Kudus?

Asmaul Husna dan doa awal pelajaran, berbaris didepan kelas, Jabat tangan siswa, kebersihan, jamaah dhuha dhuhur.

- b. Bagaimana peran komite sekolah dalam menciptakan budaya sekolah?

Budaya belum ada masukan dari komite. Yang berhubungan dengan siswa di serahkan ke madrasah dan guru.

C. Proses Manajemen Berbasis Sekolah

1. Kurikulum dan Pembelajaran

- a. Bagaimana pengembangan kurikulum di MIN Kudus?

Kurikulum yang digunakan sudah seluruhnya kurikulum 2013

- b. Kegiatan siswa berorientasi pada pengembangan peserta didik?

Kegiatan siswa baik akademik maupun non akademik disesuaikan dengan perkembangan peserta didik.

- c. Bagaimana penggunaan media yang bervariasi guna mendukung proses pembelajaran?

Media yang digunakan disesuaikan dengan tema yang sedang diajarkan dan jenjang kelas.

- d. Bagaimana penilaian dilakukan selama ini? (konsisten, sistematis, dan terprogram)

Guru melakukan penilaian berdasarkan pada ketrampilan dan penilaian harian dilakukan setiap hari.

2. Peserta Didik

- a. Bagaimana pelayanan dan pembinaan minat bakat peserta didik?

Pembinaan secara akademik, ada pembinaan khusus bagi peserta didik kelas atas yang masuk 5 besar tiap kelasnya. Pembinaan itu dilakukan setiap satu pekan sekali.

Adapun dalam hal akademik ada pembinaan di ekstrakurikuler. Selain itu juga pembinaan yang special bagi peserta didik yang akan maju lomba.

- b. Bagaimana kegiatan layanan khusus di sekolah?

Layanan khusus untuk anak berkebutuhan khusus tidak ada karena memang tidak ada peserta didik kami yang berkebutuhan khusus. Tapi untuk secara umum pembinaan

dilakukan oleh wali kelas masing-masing dibantu oleh guru BK.

- c. Bagaimana administrasi yang berkaitan dengan peserta didik?

Administrasi ada 2 yang berkaitan dengan siswa, misalnya daftar hadir/absen, penilaian oleh wali kelas.

Adapun yang berkaitan dengan madrasah, misalnya infaq atau yang lainnya dilakukan oleh Tata Usaha di sini.

- d. Adakah penelusuran alumni sejauh ini? melalui apa?

Data alumni ada, namun untuk organisasi alumni belum terbentuk. Sejauh ini sebatas perkumpulan per angkatan secara non formal/belum terorganisir.

3. Pendidik dan Tenaga Kependidikan

- a. Bagaimana cara meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan?

Memberi kesempatan pada guru untuk saling sharing dan diskusi dalam forum formal (rapat bulanan) maupun non formal.

- b. Pembinaan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan secara berkala?

Yang formal ada rapat bulanan, yang non formal pembinaan personal/individual yang bersifat incidental. Kalau pembinaan formal kadang kadang kita menghadirkan pengawas/kepala kantor/kasi Penma. Rapat formal dilakukan rutin oleh kepala madrasah, namun

terkadang di sela-sela itu mendatangkan orang-orang tadi. Kadang saya sendiri, selingan.

- c. Apa saja pembinaan dan pengembangan yang dilakukan? Pembinaan yang dilakukan berupa evaluasi, menyelesaikan permasalahan yang muncul. Misalnya kelas ini ada masalah ya didiskusikan dan diselesaikan dalam rapat bulanan tadi. Isi dari pembinaan juga melihat dari momentum yang ada, kalau awal tahun ya evaluasi dan persiapan tahun ajaran baru. Tupoksi juga disampaikan dalam pembinaan. Saat pemilu, misalnya juga dilakukan pembinaan, larangan-larangan untuk PNS misalnya. Informasi tentang perubahan-perubahan peraturan pemerintah, kalender pendidikan, target capaian UN juga disampaikan dalam Pembinaan Guru.

4. Pembiayaan

- a. Bagaimana proses pengelolaan pembiayaan di MIN Kudus?

Pemasukan biaya MIN Kudus berasal dari APBN yakni data DIPA dan infaq madrasah sebesar 20 ribu sudah termasuk tabungan rekreasi.

- b. Bagaimana pengawasan keuangan dilakukan?

Pengawasan keuangan dilakukan secara transparan. Pengawasan Dana BOS dan DIPA dilakukan oleh Irjen. Sedangkan dana yang berasal dari komite diawasi oleh komite. Semuanya dilakukam tiap tahun. Pada saat

kegiatan rapan hal tersebut juga di sampaikan kepada orang tua/wali peserta didik.

5. Sarana dan Prasarana

- a. Bagaimana pengelolaan sarana dan prasarana di MIN Kudus?

Sarana yang ada di kelas menjadi tanggung jawab wali kelas dan anggota kelas. Sementara sarana dan prasarana yang ada diluar kelas menjadi tanggung jawab bersama termasuk komite madrasah

- b. Pengadaan sarana dan prasarana sesuai dengan identifikasi kebutuhan sekolah?

Sarana dan prasarana yang ada di MIN sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan menunjang pelaksanaan pembelajaran di MIN Kudus.

6. Hubungan Sekolah

- a. Bagaimana cara yang dilakukan untuk menjalin hubungan sekolah dengan masyarakat?

Melakukan komunikasi yang baik dengan masyarakat. Menghadiri undangan-undangan dari pemerintah desa dan turut aktif dalam kegiatan desa

- b. Bagaimana kerjasama yang dilakukan madrasah dengan masyarakat?

Kerjasama dengan masyarakat dilakukan dengan instansi pendidikan/ perguruan tinggi dan pemerintah desa.

- c. Apakah selama ini Madrasah menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan, dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan oleh masyarakat?

Aspirasi masyarakat disalurkan lewat komite. Kadang juga melalui pemerintah desa. Dulu ada kotak saran, tapi sekarang diambil karena tidak berfungsi.

- d. Kapan rapat komite dilaksanakan?

Rapat komite dengan wali murid minimal 2 kali dalam setahun. Sedangkan rapat internal pengurus untuk tahun ini sudah 3 kali

- e. Siapa saja yang dilibatkan dalam rapat komite?

Rapat komite melibatkan guru, orang tua murid, pengurus

7. Budaya dan Lingkungan Sekolah

- a. Apa saja cara yang dilakukan untuk melaksanakan budaya sekolah di MIN Kudus?

Budaya sekolah difokuskan pada kegiatan peserta didik, diantaranya berdoa dan asmaul husna sebelum masuk kelas, berbaris sebelum masuk kelas, sholat dhuha berjamaah, untuk kelas atas sholat dhuhur berjamaah dan mengaj

- c. Bagaimana peran orang tua dan masyarakat dalam menciptakan budaya dan lingkungan sekolah?

Dalam menciptakan budaya dan lingkungan sekolah yang paling berperan adalah guru di madrasah. Komite tidak terlalu banyak kontribusi dalam hal ini. Hanya saja pada waktu rapat bersama wali murid disampaikan budaya apa

saja yang ada di madrasah, sehingga wali murid dapat mengawasi

- d. Apakah setiap kegiatan yang dilakukan peserta didik berorientasi pada budaya sekolah di MIN Kudus?

Sebisanya mungkin diusahakan tiap kegiatan berorientasi pada budaya sekolah.

8. Apa saja factor pendukung dalam implementasi program manajemen berbasis sekolah di MIN Kudus?

Kekompakan pengurus, hubungan orang tua masyarakat baik.
Dukungan aktif dari komite madrasah

9. Apa saja factor penghambat dalam implementasi program manajemen berbasis sekolah di MIN Kudus?

Missed komunikasi, infaq lambat, bagi kepala madrasah yang tidak open minded juga menjadi kendala.

D. Product Manajemen Berbasis Sekolah

1. Aspek apa saja yang dapat dicapai dari pelaksanaan Manajemen berbasis sekolah di MIN Kudus?

Aspek keberhasilan yang dicapai adalah komunikasi yang baik dengan komite serta dukungan komite untuk madrasah. Sementara itu, bagi peserta didik ditunjukkan dengan prestasi yang dihasilkan peserta didik, baik akademik maupun non akademik

II. Kode : MIN.W.Pen.EMBS.220519

Informan : Fahmi Latif, S.E

Waktu : 22 Mei 2019

Tempat : Kantor Kepala MIN Kudus

Fokus : Context, Input, Process dan Product Manajemen Berbasis Sekolah

Hasil Wawancara

A. Context Manajemen Berbasis Sekolah di MIN Kudus

1. Menurut bapak, apakah program MBS dibutuhkan di MIN Kudus? Mengapa?

Tentunya setiap madrasah membutuhkan manajemen untuk mengelola madrasahnyanya.

2. Siapa saja yang membutuhkan Program MBS?

Seluruh masyarakat sekolah.

3. Berdasarkan kebutuhan sekolah akan program MBS, apa tujuan dari pelaksanaan program MBS?

Mengelola madrasah agar lebih baik.

4. Berdasarkan kebutuhan akan program MBS, apa untung/rugi dari pelaksanaan program MBS?

Banyak untungnya karena kita bisa mengurus madrasah sendiri sesuai kebutuhan.

5. Apa saja yang diperlukan dalam program manajemen berbasis sekolah?

Komunikasi dan kerjasama

6. Apa yang menjadi peluang pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah?

Peluangnya dapat memaksimalkan potensi serta peran masyarakat

7. Siapa saja yang dilibatkan dalam perumusan visi misi dan tujuan sekolah?

Kepala Madrasah, guru, komite, tokoh masyarakat.

8. Bagaimana pelibatan komite sekolah dalam memutuskan visi misi dan tujuan sekolah?

Komite memberi masukan dalam perumusan visi misi.

9. Apakah visi misi sesuai dengan tujuan pendidikan nasional?

Sesuai, karena suatu keharusan tujuan madrasah harus sejalan dengan tujuan nasional.

10. Apakah visi misi dan tujuan disosialisasikan kepada warga sekolah dan pihak terkait?

Disosialisasi di masing masing kelas dan di dinding madrasah

11. Bagaimana proses peninjauan dan perumusan kembali visi misi sekolah?

Dilakukan setiap satu tahun sekali

12. Apakah tujuan sekolah dapat dicapai dalam jangka menengah? (4 tahun)

Beberapa tujuan bisa dicapai ada juga yang berkelanjutan.

13. Bagaimana gambaran Rencana Kerja Sekolah (RKM)? Apakah menggambarkan tujuan jangka menengah yang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai?

Lebih detail RKM bisa dijelaskan bapak kepala madrasah.
Yang pasti RKM disesuaikan dengan kondisi peserta didik.

14. Apakah Rencana Kerja Tahunan (RKT) yang dibuat menunjukkan kemandirian, kemitraan, paertisipasi, keterbukaan dan akuntabilitas?

Harus.

B. Input Manajemen Berbasis Sekolah di MIN Kudus

1. Kurikulum dan Pembelajaran

- a. Kurikulum apa yang digunakan di MIN Kudus?

Pembelajaran dilakukan menggunakan K13.

- b. Apakah kurikulum yang dibuat berorientasi pada perkembangan siswa (aktif, kreatif, mandiri)?

Seluruh pembelajaran dilakukan berorientasi sesuai perkembangan, aktif, kreatif dan mandiri.

- c. Bagaimana pembelajaran yang dilakukan guru selama ini?
Pembelajaran dilakukan dengan berpedoman pada pembelajaran K13

2. Peserta Didik

- a. Bagaimana kondisi siswa di MIN Kudus, khusus kelas satu bagaimana inputnya?

Dilakukan dengan seleksi

- b. Apakah proses penerimaan peserta didik sudah sesuai dengan rasio siswa per kelas?

Ya, disesuaikan dengan rasio. Tahun ini maksimal 28 per kelas.

- c. Penerimaan peserta didik dilakukan secara objektif?

Dilakukan seleksi secara objektif.

- d. Bagaimana prosedur penerimaan peserta didik?

Dilakukan seleksi administrasi

3. Pendidik dan Tenaga Kependidikan

- a. Bagaimana kondisi pendidik dan tenaga kependidikan di MIN Kudus?

Data pendidik ada dilampiran, semuanya sesuai dengan kualifikasinya. Semua guru sudah berpendidikan Sarjana, beberapa telah menyelesaikan magister

- b. Apakah struktur pendidik dan tenaga kependidikan sudah lengkap dan sesuai dengan peraturan menteri?

Sudah lengkap, mulai kepala madrasah, wakil sampai wali kelas

4. Pembiayaan

- a. Berasal dari mana pembiayaan di MIN Kudus?

Sumber APBN/ Dana DIPA dan Komite Madrasah.

- b. Perencanaan pembiayaan dilakukan dalam jangka pendek, menengah dan panjang

Perencanaan dilakukan di awal tahun pelajaran

5. Sarana dan Prasarana

- a. Apa saja sarpras yang ada dan digunakan di MIN Kudus, bagaimana dengan kondisi sarprasnya?

Sarana dan prasarana di MIN lengkap, dengan kondisi yang sangat baik, rusak ringan dan rusak berat. Sarana prasarana yang baik

- b. Sarana dan prasarana sesuai dengan Permendiknas Nomor 24 Tahun 2007?

Sarana dan prasarana sesuai dengan peraturan.

- c. Perencanaan kebutuhan sarana dan prasarana dilakukan selama 1 tahun anggaran?

Penganggaran yang berhubungan dengan sarana pembelajaran dilakukan di awal tahun pembelajaran.

6. Hubungan Sekolah

- a. Bagaimana kondisi hubungan masyarakat dengan sekolah?

Hubungan dengan masyarakat baik

- b. Bagaimana kerjasama sekolah dengan masyarakat?

Kerjasama dengan masyarakat dilakukan dengan instansi pendidikan/ perguruan tinggi dan pemerintah desa

7. Budaya dan Lingkungan Sekolah

- a. Apa saja budaya dan pembiasaan yang ada di Lingkungan MIN Kudus?

Asmaul Husna, doa bersama, dhuha

- b. Bagaimana peran komite sekolah dalam menciptakan budaya sekolah?

Budaya Madrasah oleh guru.

C. Process Manajemen Berbasis Sekolah di MIN Kudus

1. Kurikulum dan Pembelajaran

- a. Bagaimana pengembangan kurikulum di MIN Kudus?

Kurikulum yang digunakan seluruhnya K13

- b. Kegiatan siswa berorientasi pada pengembangan peserta didik?

Kita berusaha seluruh kegiatan siswa baik akademik maupun non akademik berorientasi pada pengembangan siswa.

- c. Bagaimana penggunaan media yang bervariasi guna mendukung proses pembelajaran?

Media yang digunakan adalah media yang mendukung dan mempermudah pembelajaran.

- d. Bagaimana penilaian dilakukan selama ini? (konsisten, sistematis, dan terprogram)?

Penilaian dilakukan beberapa hal, penilaian harian , penilaian tengah semester dan penilaian akhir tahun.

2. Peserta Didik

- a. Bagaimana proses pengelolaan pembiayaan di MIN Kudus?

Untuk pembiayaan peserta didik semua di handle oleh bagian tata usaha. Di kelas tidak ada pembiayaan lagi.

- b. Bagaimana pelayanan dan pembinaan minat bakat peserta didik?

Pembinaan secara akademik, ada pembinaan khusus bagi peserta didik kelas atas yang masuk 5 besar tiap kelasnya. Pembinaan itu dilakukan setiap satu pekan sekali.

Adapun dalam hal akademik ada pembinaan di ekstrakurikuler. Selain itu juga pembinaan yang special bagi peserta didik yang akan maju lomba.

- c. Bagaimana kegiatan layanan khusus di sekolah?

Layanan khusus tidak ada, hanya bagi anak-anak yang bermasalah dan ditangani oleh wali kelas masing-masing, jika masih bermasalah di handle oleh guru BK

- d. Bagaimana administrasi yang berkaitan dengan peserta didik?

Administrasi yang berkaitan dengan kelas dipegang oleh wali kelas. Yang lainnya tata usaha yang mengurus.

- e. Adakah penelusuran alumni sejauh ini? melalui apa?

Data alumni ada tapi organisasi alumni tidak ada.

3. Pendidik dan Tenaga Kependidikan

- a. Bagaimana cara meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan Sharing, pembinaan bulanan dan pelatihan

- b. Pembinaan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan secara berkala?

Pembinaan rutin dilakukan tiap rapat bulana. Juga terkadang ada pembinaan yang dilakukan incidental.

- c. Apa saja pembinaan dan pengembangan yang dilakukan?

Pembinaan internal guru, administrasi, evaluasi dan sharing permasalahan guru selama ini.

4. Pembiayaan

- a. Pengawasan keuangan dilakukan secara transparan

Pengawasan DIPA dilakukan oleh Irjen, dana yang dari komite diawasi oleh komite. Semuanya dilakukam tiap tahun

5. Sarana dan Prasarana

- a. Bagaimana pengelolaan sarana dan prasarana di MIN Kudus?

Sarana yang ada di kelas menjadi tanggung jawab ke wali kelas.

- b. Pengadaan sarana dan prasarana sesuai dengan identifikasi kebutuhan sekolah?

Sarana dan prasarana yang ada di MIN sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan menunjang pelaksanaan pembelajaran di MIN Kudus

6. Hubungan Masyarakat

- a. Apa saja cara yang dilakukan untuk menjalin hubungan sekolah dengan masyarakat?

Wali kelas dan guru menjalin komunikasi yang baik dengan orang tua/wali peserta didik. Juga kepada komite dan masyarakat sekitar madrasah.

- b. Menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan, dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan oleh masyarakat.

Melalui rapat komite

- c. Kapan rapat komite dilaksanakan?

Rapat komite dengan wali murid minimal 2 kali dalam setahun. Sedangkan rapat internal pengurus untuk tahun ini sudah 3 kali.

- d. Siapa saja yang dilibatkan dalam rapat komite?

Rapat komite melibatkan guru, orang tua murid, pengurus

7. Budaya dan Lingkungan Sekolah

1. Apa saja cara yang dilakukan untuk melaksanakan budaya sekolah di MIN Kudus?

Diantaranya berdoa dan asmaul husna sebelum masuk kelas, berbaris sebelum masuk kelas, sholat dhuha berjamaah, untuk kelas atas sholat dhuhur berjamaah dan mengaji.

2. Bagaimana peran orang tua dan masyarakat dalam menciptakan budaya dan lingkungan sekolah?

Komunikasi atau pesan yang disampaikan kepada orang tua/wali peserta didik untuk memantau kegiatan putra putrinya di rumah. Budaya yang dilakukan di sekolah diteruskan di rumah.

3. Apakah setiap kegiatan yang dilakukan peserta didik berorientasi pada budaya sekolah di MIN Kudus?

Sebisa mungkin diusahakan tiap kegiatan berorientasi pada budaya sekolah

4. Apa saja factor pendukung dalam implementasi program manajemen berbasis sekolah di MIN Kudus? Kekompakan pengurus, hubungan orang tua masyarakat baik. Dukungan aktif dari komite madrasah

5. Apa saja factor penghambat dalam implementasi program manajemen berbasis sekolah di MIN Kudus? Missed komunikasi bisa menjadi hambatan dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.

D. *Product* Manajemen Berbasis Sekolah di MIN Kudus

1. Aspek apa saja yang dapat dicapai dari pelaksanaan Manajemen berbasis sekolah di MIN Kudus?

Aspek akademik dan non akademik

2. Kebijakan apa saja yang dihasilkan?

Tidak ada kebebasan khusus bagi anak, hanya bagi anak yang yatim mendapat kebebasan uang infaq.

III. Kode : MIN.W.KomMad.EMBS.270619

Informan : Sutiyono, S.Pd,SD

Waktu : 27 Juni 2019

Tempat : Rumah Bp. Sutiyono (Kaliwungu Kudus)

Fokus : *Context, Input, Process dan Product* Manajemen Berbasis Sekolah

Hasil Wawancara :

A. *Context* Manajemen Berbasis Sekolah

1. Menurut bapak/ibu, apakah program MBS dibutuhkan di MIN Kudus? Mengapa MBS dibutuhkan? Siapa saja yang membutuhkan?

MBS merupakan sebuah manajemen yang memberi kebebasan madrasah untuk mengembangkan madrasah

2. Berdasarkan kebutuhan sekolah akan program MBS, apa tujuan dari pelaksanaan program MBS?

Mengembangkan potensi dan seluruh SDM yang ada di madrasah, termasuk komite madrasah

3. Berdasarkan kebutuhan akan program MBS, apa untung/rugi dari pelaksanaan program MBS?

Keuntungan: komunikasi antara komite dan madrasah lebih intens sehingga perkembangan madrasah dapat dicapai lebih mudah.

Kalau kerugian relative tidak ada ya, kendala paling harus meluangkan waktu yang lebih bagi komite

4. Apa saja yang diperlukan dalam program manajemen berbasis sekolah?

Yang diperlukan adalah pemahaman kepada semua pihak bahwa, tanggung jawab kemajuan madrasah ada pada semua pihak, baik guru, kepala madrasah, komite, wali murid, dan masyarakat.

5. Apa yang menjadi peluang pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah?

Semua orang yang terlibat dapat mengetahui dengan transparan tentang madrasah

B. *Input* Manajemen Berbasis Sekolah

1. Kurikulum dan Pembelajaran

- a. Kurikulum apa yang digunakan di MIN Kudus?

MIN sudah semuanya menggunakan Kurikulum 2013

- b. Apakah kurikulum yang dibuat berorientasi pada perkembangan peserta didik (aktif, kreatif, mandiri)?

Pastinya, semua hal yang dilakukan berorientasi pada siswa, karena garapan kita kan memang peserta didik

- c. Bagaimana pembelajaran yang dilakukan guru selama ini?

Kalau sesuai pengamatan kita ketika di madrasah, guru guru telah melakukan pembelajaran yang baik dan lebih modern

2. Peserta Didik

- a. Bagaimana kondisi siswa di MIN Kudus, khusus kelas satu bagaimana inputnya?

Selalu ada kenaikan peminat, bahkan ini saja sudah tutup pendaftarannya. Sudah sebelum puasa dan ada beberapa yang tidak diterima memang, karena kita memakai system seleksi.

- b. Apakah proses penerimaan peserta didik sudah sesuai dengan rasio siswa per kelas?

Pastinya, kita selalu mengacu pada peraturan dari pemerintah, dalam hal ini kemeterian agama.

- c. Penerimaan peserta didik dilakukan secara objektif?

Iya, tidak memandang putra/putrid siapa. Kita harus objektif. Dan komite selalu berpesan pada panitia PPDB untuk selektif.

- d. Bagaimana prosedur penerimaan peserta didik?

Secara rinci panitia yang tahu, hanya saja kita pasti melihat umur, kemampuan membaca dan prestasi kalau ada.

3. Pendidik dan Tenaga Kependidikan

- a. Bagaimana kondisi pendidik dan tenaga kependidikan di MIN Kudus?

Saya melihat pendidik seluruhnya sudah memenuhi kualifikasi sarjana, beberapa bahkan ada yang magister. Tapi untuk tenaga kependidikan memang masih ada yang SMA dan SMP. Tapi tidak masalah menurut kami, karena tenaga kependidikan yang pendidikannya SMP dan SMA itu lebih kepada tenaganya

- b. Apakah struktur pendidik dan tenaga kependidikan sudah lengkap dan sesuai dengan peraturan menteri?
Alhamdulillah, sudah. Kepala sekolah di bantu oleh wakil kepala, dan wali kelas, serta pengampu ekstrakurikuler

4. Pembiayaan

- a. Berasal dari mana pembiayaan di MIN Kudus?
Kalau di MIN ada dari APBN yang berupa DIPA dan Infaq termasuk rekreasi yang itu diputuskan oleh kami komite madrasah sebesar 20 ribu itu pun berdasarkan persetujuan wali murid.
- b. Perencanaan pembiayaan dilakukan dalam jangka pendek, menengah dan panjang
Rencana jangka pendek dan panjang biasanya.

5. Sarana dan Prasarana

- a. Apa saja sarpras yang ada dan digunakan di MIN Kudus, bagaimana dengan kondisi sarprasnya?
Sarana dan prasaran data di madrasah yang lengkap

- b. Sarana dan prasarana sesuai dengan Permendiknas Nomor 24 Tahun 2007?

Harusnya iya, coba nanti dilihat dari data dan peraturan pemerintah.

- c. Perencanaan kebutuhan sarana dan prasarana dilakukan selama 1 tahun anggaran?

Perencanaan di awal tahun adalah sarana yang sifatnya incidental. Yang dalam skala luas dilakukan dalam jangka panjang

6. Hubungan Masyarakat

- a. Bagaimana kondisi hubungan masyarakat dengan sekolah?

Kondisi hubungan relative baik dan tidak ada masalah. Kalaupun ada paling missed komunikais yang bisa diselesaikan secepatnya

- b. Bagaimana kerjasama sekolah dengan masyarakat?

Yang selama ini kami melihatnya adalah PPL atau penelitian yang dilakukan di MIN Kudus

- c. Kapan rapat komite dilaksanakan?

Minimal 2 kali dalam setahun itu yang melibatkan wali peserta didik, yang hanya pengurus ya sering dilakukan

- d. Siapa saja yang dilibatkan dalam rapat komite?

Kepala madrasah, guru,wali peserta didik dan komite madrasah.

7. Budaya dan Lingkungan

- a. Apa saja budaya dan pembiasaan yang ada di Lingkungan MIN Kudus?

Pihak sekolah yang lebih tahu

- b. Bagaimana peran komite sekolah dalam menciptakan budaya sekolah?

Memberikan masukan

C. *Process* Manajemen Berbasis Sekolah

1. Kurikulum dan Pembelajaran

- a. Kegiatan siswa berorientasi pada pengembangan peserta didik?

Seperti yang saya katakan tadi, semuanya berorientasi kepada peserta didik.

- b. Bagaimana penggunaan media yang bervariasi guna mendukung proses pembelajaran?

Kalau saya lihat di MIN media sudah semakin maju, pembelajaran yang modern berbasis IT juga sudah dilakukan

- a. Bagaimana pengembangan kurikulum di MIN Kudus?

Pengembangan kurikulum secara internal tentunya bapak/ibu guru yang lebih menguasai.

- c. Bagaimana penilaian dilakukan selama ini? (konsisten, sistematis, dan terprogram)

Kalau penilaian yang lebih tahu guru nya ya. Tapi menurut saya semua guru juga pasti menggunakan

penilaian secara terstruktur seperti yang ada pada kurikulum 2013.

2. Peserta Didik

- a. Bagaimana pelayanan dan pembinaan minat bakat peserta didik?

Pembinaan secara akademik dan non akademik

- b. Bagaimana kegiatan layanan khusus di sekolah?

Kalau layanan khusus tidak ada, kalau bimbingan konseling ada.

- c. Bagaimana administrasi yang berkaitan dengan peserta didik?

Administrasi dikelola oleh madrasah, komite selama ini hanya melihat administrasi yang bersifat eksternal.

- d. Adakah penelusuran alumni sejauh ini? melalui apa?

Tidak ada. Tapi data alumni ada mungkin

3. Pendidik dan Tenaga Kependidikan

- a. Bagaimana cara meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan?

Lewat pelatihan dan pembinaan internal maupun eksternal.

- c. Pembinaan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan secara berkala?

Hal tersebut secara internal pembinaan. Kalau yang sering dengan kami komite adalah yang berhubungan dengan sarana prasarana.

- d. Apa saja pembinaan dan pengembangan yang dilakukan?
Akademik dan professional ya yang sering dilakukan kepala madrasah
- 4. Pembiayaan
 - a. Bagaimana proses pengelolaan pembiayaan di MIN Kudus?
Pembiayaan dikelola oleh bendahara madrasah
 - b. Pengawasan keuangan dilakukan secara transparan
Pengawasan yang dilakukan oleh komite selama ini yang bersifat eksternal. Kalau yang dana DIPA diawasi langsung oleh Irjen
- 5. Sarana dan Prasarana
 - a. Pengadaan sarana dan prasarana sesuai dengan identifikasi kebutuhan sekolah?
Sebelum melakukan perawatan lebih terhadap sarana dan prasarana ada identifikasi terlebih dahulu
 - a. Bagaimana pengelolaan sarana dan prasarana di MIN Kudus?
Sarana dan prasarana yang besar/luas seperti kelas, lab dan kamar mandi selalu kita evaluasi setiap 4 tahun sekali. Cuma memang untuk sarana outdoor yang seperti MAN kita belum bisa, sehingga kalau acara Muwaddah kami masih menggunakan gedung MAN Kudus

6. Hubungan Masyarakat

- a. Apa saja cara yang dilakukan untuk menjalin hubungan sekolah dengan masyarakat?

Komunikasi dengan komite, wali murid dan masyarakat

- b. Menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan, dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan oleh masyarakat?

Lewat rapat wali peserta didik dan pertemuan komite dengan pihak sekolah.

7. Budaya dan Lingkungan Sekolah

- a. Apa saja cara yang dilakukan untuk melaksanakan budaya sekolah di MIN Kudus?

Dengan membiasakan hal-hal baik kepada peserta didik

- c. Bagaimana peran orang tua dan masyarakat dalam menciptakan budaya dan lingkungan sekolah?

Harus ada kerjasama dalam menciptakan budaya terhadap peserta didik. Kalau dimadrasah bapak/ibu guru yang mengawasi kalau dirumah ya orang tua/wali peserta didik

- d. Apakah setiap kegiatan yang dilakukan peserta didik berorientasi pada budaya sekolah di MIN Kudus?

Pasti semua kegiatan yang dilakukan untuk peserta didik berorientasi pada budaya yang sesuai dengan visi misi kami di madrasah

8. Dalam implementasi program manajemen berbasis sekolah, apakah ada pendukung/hambatannya? Kalau ada, apa saja yang menjadi faktor pendukung dan penghambat implementasi program manajemen berbasis sekolah di MIN Kudus?

Pendukungnya kerjasama dengan seluruh pihak. Hambatan selama ini adalah waktu pelaksanaan

D. Product Manajemen Berbasis Sekolah

1. Aspek apa saja yang dapat dicapai dari pelaksanaan Manajemen berbasis sekolah di MIN Kudus?

Banyak prestasi yang diperoleh MIN Kudus. Juga eksistensinya di kabupaten kudus sudah sangat bagus

2. Kebijakan apa saja yang dihasilkan?

Salah satunya ini MBS itu salah satu keunggulan dari segi manajemennya

Lampiran VII

HASIL OBSERVASI

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah menggunakan Context, Input, Process dan Product

No	Kegiatan yang diamati	Deskripsi hasil pengamatan	Waktu
1.	Pelaksanaan kurikulum dan proses pembelajaran	Dalam pengamatan terhadap pelaksanaan kurikulum peneliti melihat bahwa kurikulum yang digunakan di MIN Kudus berorientasi pada pelaksanaan Kurikulum 2013. Hal tersebut juga terlihat pada proses pembelajaran yang digunakan. Dalam observasinya peneliti melihat bahwa pendidik menggunakan berbagai pendekatan, metode dan media dalam pembelajaran. Penilaian yang dilakukan juga sistematis dan terprogram (berdasarkan laporan / buku penilaian yang dimiliki pendidik).	25 April 2019
2.	Kegiatan Peserta didik	Peserta didik di MIN Kudus memiliki berbagai karakter. Hal tersebut terlihat pada sifat yang bermacam-macam yang ditunjukkan oleh mereka. Potensi yang dimiliki peserta didik di MIN Kudus sangat bervariasi. Melalui kegiatan ekstrakurikuler dan kegiatan khusus yang dilakukan sebelum perlombaan menjadi salah satu nilai tambah peserta	25 April 2019

		didik di MIN Kudus daripada lembaga pendidikan lain.	
3.	Kegiatan pendidik dan tenaga kependidikan	Dari data dan observasi yang dilakukan oleh peneliti terlihat bahwa pendidik di MIN Kudus banyak yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil. Jika dilihat dari usia mereka juga tergolong muda. Sehingga hal tersebut dapat menjadi salah satu factor yang memengaruhi mereka dalam mengajar.	22 Mei 2019
4.	Penggunaan prasarana dan sarana	Sarana dan prasarana yang ada di MIN Kudus telah memenuhi syarat untuk pembelajaran. Gedung yang berlantai 3 itu memiliki luas yang ideal untuk pembelajaran. Keadaan kelas cukup representative untuk proses pembelajaran. Laboratorium sebagai penunjang proses pembelajaran. Setiap sudut diberi visi misi, motto serta kata-kata semangat sebagai salah satu cara menumbuhkan budaya disiplin peserta didik.	22 Mei 2019
5.	Partisipasi Masyarakat dan Hubungan Sekolah	Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti, dengan banyaknya kerjasama yang dilakukan dengan beberapa perguruan tinggi dalam hal pendidikan menjadi salah satu cara yang dilakukan oleh MIN Kudus untuk menjalin hubungan masyarakat. Selain itu, pengelolaan Pedagang	18 Mei 2019

		Kaki Lima juga diatur dengan bekerjasama dengan pemerintah desa dalam penataannya.	
6.	Pelaksanaan Budaya dan Lingkungan Madrasah	<p>Budaya yang diciptakan untuk peserta didik dimulai dengan pembiasaan-pembiasaan yang berorientasi untuk peserta didik. Diantaranya:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Berdoa dan membaca Asmaul Husna b. Salaman c. Berbaris sebelum masuk kelas d. Dhuha e. Sholah Dhuhur Berjamaah f. TPQ 	18 Mei 2019

Lampiran VIII

HASIL DOKUMENTASI FOTO

1. Gedung MIN Kudus



2. Ruang Kepala MIN Kudus



3. Perpustakaan MIN Kudus



4. Ruang Laboratorium IPA



5. Ruang Laboratorium Komputer



6. Ruang UKS



7. “Salaman” sebagai salah satu budaya dan pembiasaan di MIN Kudus



8. Salah satu hubungan dengan masyarakat diwujudkan dengan adanya kerjasama dengan Perguruan Tinggi



9. Kegiatan Pembinaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan



10. Apresiasi yang diberikan kepada Peserta Didik MIN Kudus



11. Penerimaan Peserta didik dilakukan dengan transparan



12. Tes Seleksi Penerimaan Peserta Didik Baru



13. Pembelajaran yang dilakukan di MIN Kudus



14. Pertemuan Kepala Madrasah, Komite dan Orang tua/ Wali Pra USBN dan UMBD



15. Rapat Komite dan Wali Peserta didik.



HASIL DOKUMENTASI ARSIP
PROFIL MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI KUDUS
TAHUN PELAJARAN 2018/2019

**A. SEJARAH SINGKAT MADRASAH IBTIDAIYAH
NEGERI KUDUS**

Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kudus atau MIN Kudus terletak di Jalan Kadilangu No. 549 Prambatan Kidul Kecamatan Kaliwungu Kab. Kudus, tepatnya ± 100 meter arah selatan SPBU Prambatan Kidul. Menempati areal tanah negara seluas ± 3559 m dengan batas :

- ☐ Utara : Perkampungan penduduk
- ☐ Barat : MAN 2 Kudus
- ☐ Selatan : MTs Negeri 1 Kudus
- ☐ Timur : Sungai / Perkampungan/SMA 2 Kota

Pada awal berdirinya, MIN Kudus merupakan SD Laboratorium PGAN Kudus yang berfungsi sebagai tempat praktik mengajar bagi siswa kelas III sebelum lulus, sehingga pengelolaannya ditangani langsung oleh BP3 PGAN Kudus. Seiring perjalanan waktu, sekitar awal tahun 1990 terjadi kebijaksanaan baru di dunia pendidikan, yaitu pengalihfungsian bagi sekolah-sekolah kejuruan menjadi sekolah umum. SPG Negeri berubah menjadi SMU 2 Kudus (sekarang SMA 2 Kota) dan PGA Negeri menjadi MAN 2 Kudus.

Melalui Surat Keputusan Menteri Agama RI No. 137 tahun 1991 tanggal 11 Juli 1991, SD Laboratorium PGAN Kudus berubah status menjadi MI Negeri Kaliwungu Kudus. Adapun kewenangan pembinaannya menjadi tanggung jawab Kantor Departemen Agama Kabupaten Kudus (sekarang Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kudus). Sejak itu berdirilah secara resmi sebuah madrasah ibtidaiyah yang berstatus Negeri pertama dan satu-satunya di Kabupaten Kudus hingga sekarang. Dan sebagai Kepala MIN Kudus waktu itu adalah Bp. H. Muchtar hingga tahun 2002. Kemudian dilanjutkan oleh Bapak Farikhin, S.Ag., M. Pd.I. mulai tahun 2002 sampai dengan 2013.

Sekarang MIN Kudus dipimpin oleh Bp. Noor Yadi, S.Pd.I., M.Pd.I. Demikian sekilas sejarah berdirinya MI Negeri Kudus.

B. VISI dan MISI

Visi : Terwujudnya Generasi yang Berakhlak Islami, Terdepan dalam Prestasi

Misi : -- Menyiapkan generasi beriman, bertakwa, cerdas, terampil, mandiri, dan berakhlak mulia serta berwawasan kebangsaan.

- Mewujudkan lingkungan madrasah yang Islami dengan pembiasaan bersalaman kepada Guru pada saat mulai masuk halaman sekolah/ madrasah

- Menciptakan pembelajaran yang dibiasakan dengan membaca doa-doa dan surat-surat pendek Al Qur'an dalam mengawali kegiatan belajar mengajar
- Meningkatkan pembelajaran dan pembiasaan dalam mempelajari Al Qur'an serta mencintai Sunnah Nabi
- Mewujudkan lingkungan madrasah yang Islami dengan pembiasaan melaksanakan salat berjamaah
- Meningkatkan penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas dalam pencapaian prestasi akademik dan nonakademik
- Meningkatkan pengetahuan dan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan perkembangan dunia pendidikan dan tuntutan zaman
- Menyelenggarakan manajemen madrasah yang efektif, efisien dan akuntabel

C. PROFIL

1. IDENTITAS MADRASAH

Nama Madrasah : MIN Kudus (KMA 810 Tahun 2017)

Status Madrasah : Negeri

NSM : 111133190001

NSB : 00213950321004

NPSN : 60712382

Alamat

Jalan : Jl.Kadilangu 549
 Desa : Prambatan Kidul
 Kecamatan : Kaliwungu
 Kabupaten : Kudus
 Provinsi : Jawa Tengah
 Daerah : Perkotaan
 Akreditasi : Terakreditasi A
 Tahun Pendirian : 1974
 Tahun Penegerian : 1991
 Kegiatan Belajar Mengajar : Pagi Hari
 Kurikulum yang Digunakan : Kurikulum 2013
 Status Bangunan Sekolah : Milik Sendiri
 Lokasi ; Strategis
 Jarak Kecamatan : 3 Km
 Jarak Pusat Kota : 1 Km
 Perubahan/Perkembangan Madrasah :
 1. Tahun 1974 : SD Laboratorium PGAN Kudus
 Tanggal Peresmian (01 Oktober 1974)
 2. Tahun 1991 : MIN Kaliwungu
 KMA No.137/1991
 Tanggal : 11 Juli 1991
 3. Tahun 2015 : MIN Kudus
 KMA No.211 Tahun 2015
 Tanggal : 27 Juli 2015
 4. Tahun 2017 : MIN Kudus
 KMA No.810 Tahun 2017
 Tanggal : 3 Oktober 2017

2. PROFIL KEPALA MADRASAH

Nama : **Noor Yadi, S.Pd.I., M.Pd.I.**
 NIP : 19710309 200212 1 001
 Alamat : Ds. Kaliwungu RT 03/ RW 06
 Kec. Kaliwungu Kab. Kudus
 Mulai Melaksanakan Tugas : 21 Maret 2013
 Keterangan SK : SK Pengangkatan Kepala MIN

(Kw.11.1/2/KP.07.6/736/2013,
tanggal 7 Maret 2013)

3. KONDISI MADRASAH

KEADAAN TANAH DAN BANGUNAN

TANAH

Tanah 1991 s.d 2013

Luas Tanah : 3559 M2
Luas Bangunan : 1477 M2
Bangunan lain : 1580 M2
Luas Halaman : 500 M2

Tanah 2014

Luas Tanah : 2590 M2
Luas Bangunan : 1477 M2
Bangunan lain : 643 M2
Luas Halaman : 500 M2

GEDUNG

Bangunan Gedung : 5 unit
Nomor IMB : 1. 648/387/1995
2. 648/1929/1997

DATA RUANGAN

No	Nama Ruang	Jumlah	Luas	Keadaan		
				Baik	Rusak	RB
1	Ruang Kepala	-	-			
2	Ruang TU	1	40 M2	1		
3	Ruang Guru	1	56 M2	1		
4	Ruang Kelas	21	1176M2	18	3	-
5	Ruang Lab. Komputer	1	56 M2	1		
6	Ruang Lab. Bahasa	1	56 M2	1		
7	Ruang Lab. MIPA	1	63 M2	1		
8	Ruang BK	1	28 M2	1		
9	Ruang UKS	1	28 M2	1		
10	Ruang Perpustakaan	1	90 M2		1	

11	Musholla	1	49 M2	1		
12	Dapur	1	3,5 M2			1
13	Kamar mandi/WC Anak	6		2	4	
14	Kamar mandi/WC Guru	2	8 M2		2	
15	Gudang	1	16 M2	1		

Data Pendidik MIN Kudus

Ijazah Tertinggi	Banyaknya						
	PNS			Non PNS			Total
	L	P	Jml	L	P	Jml	
S2	3	1	4	0	0	0	4
S1	10	8	18	1	7	8	26
D3	0	0	0	0	0	0	0
D2	0	0	0	0	0	0	0
Total	13	9	22	1	7	8	30

Ket.

Guru bersertifikasi pendidik jumlah 22 (21 minus Bu ES: PNS 18, NonPNS 3)

Data Pegawai/Tenaga Kependidikan MIN Kudus

Ijazah Tertinggi	Banyaknya						
	PNS			Non PNS			Total
	L	P	Jml	L	P	Jml	
S1 / Diploma	1	0	1	0	1	1	2
SLTA	0	1	1	2	0	2	3
SLTP	1	0	1	1	0	1	2
SD	0	0	0	0	0	0	0
Total	2	1	3	3	1	4	7

C. DATA SISWA

No	Kelas	L	P	JML	Wali Kelas
1	1 A	10	18	28	Ning Eko Setyowati, S.Pd.I.
2	1 B	15	13	28	Zahrotun, S.Pd.I.
3	1 C	14	14	28	Dra. Siti Cholifah
4	1 D	14	14	28	Eny Susilowati, S. Pd. I.
5	II A	10	20	30	Khuriyatul Fadhillah, S.Pd.
6	II B	16	13	29	Nurul Listiyani, S.Pd.
7	II C	16	13	29	Alim Purwanti, S.Ag.
8	II D	16	14	30	Ansori, S.Pd.I.
9	III A	10	23	33	Layly Nur Afrida, S.Pd.
10	III B	16	16	32	Dra. Astuti Sunaryati
11	III C	22	13	35	Siti Asiyah, S.Pd.

No	Kelas	L	P	JML	Wali Kelas
12	III D	21	15	36	Saiful Lizam, S.Pd.I.
13	IV A	19	17	36	Moh. Jalaluddin, S.Pd.I.
14	IV B	18	17	35	Sulistyo Ari Wibowo, S.Pd.
15	IV C	21	15	36	Ali Bejo, S.Pd.I.
16	IV D	19	16	35	Saiful Amri, S.Pd.
17	V A	13	16	29	Amaliyah, S.Ag.
18	V B	12	16	28	Ropii, S.Pd.I.
19	V C	13	15	28	Abdul Azis, S.Ag.
20	V D	12	17	29	Umi Hidayah, S.Pd.I.
21	VI A	13	15	28	Sunarto, S.Pd.I.
22	VI B	16	11	27	Imron, S.Pd.I.
23	VI C	10	17	27	Humaidah, M.Pd.I.
24	VI D	13	14	27	Fahmi Latif, S.E.
TOTAL		359	372	731	

Rekapitulasi :

No	Kelas	L	P	JML
1	I	53	59	112
2	II	58	60	118
3	III	69	67	136
4	IV	77	65	142
5	V	50	64	114
6	VI	52	57	109
Jumlah		359	372	731

D. Kegiatan Ekstrakurikuler

- i. RTQ /Tadarrus Quran
- ii. Tilawah
- iii. Seni Baca Alquran
- iv. Pramuka
- v. Kaligrafi
- vi. Olah Raga (Futsal)

E. Pembiayaan Penyelenggaraan Pendidikan

Sumber dana pembiayaan kegiatan penyelenggaraan pendidikan :

1. APBN/Dipa pada Kemenag Kab. Kudus
2. Komite

F. Hubungan Madrasah dengan Masyarakat

Hubungan madrasah dengan masyarakat diimplementasikan dengan kegiatan kegiatan:

1. Zakat fitrah yang dikelola oleh peserta didik dengan bimbingan bapak/ibu guru. Mustahiq zakat fitrah diantaranya warga masyarakat lingkungan madrasah.
2. Penyembelihan hewan korban dan distribusi pembagian daging korban melibatkan peserta didik/siswa kepada masyarakat sekitar.
3. Sumbangan pengembangan madrasah dengan melibatkan peran serta masyarakat utamanya wali murid yang mampu secara ekonomi.

Kudus, Agustus 2018

Kepala MIN Kudus

Noor Yadi, S.Pd.I., M.Pd.I.

NIP 19710309 200212 1 001

Lampiran VIII

SURAT RISET/IJIN PENELITIAN



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
Jl. Prof Dr. Hamka Kampus II Ngaliyan Telp. (024)7601295 Semarang 50185 www. Walisongo.ac.id

Nomor : B- 3609 /Un.10.3/D1/PP.00.9/05/2019

15 Mei 2019

Lamp : -

Hal : Mohon Ijin Riset

a.n. : Septianti

NIM : 1703038026

Kepada Yth:
Kepala MIN Kudus
Di - Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Diberitahukan dengan hormat dalam rangka penulisan tesis, bersama ini kami hadapkan mahasiswa:

Nama : Septianti
NIM : 1703038026
Alamat : Pedawang RT 007 RW 001 Bae Kudus
Judul Tesis : Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Menggunakan Konteks Input Proses dan Produk di MIN Kudus

Pembimbing : Prof. Dr. H. Fatah Syukur, M.Ag.

Mahasiswa tersebut membutuhkan data-data dengan tema/judul tesis yang sedang disusun, oleh karena itu kami mohon mahasiswa tersebut diijinkan melaksanakan Riset selama 2 Bulan Mulai 15 Mei - 30 Juni 2019

Demikian atas perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu/Sdr, disampaikan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb



Prof. Dr. H. Fatah Syukur, M.Ag.
NIP. 19681211 199403 1003

Tembusan:

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang (sebagai laporan)

Lampiran IX

SURAT KETERANGAN PENELITIAN



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN KUDUS
MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI KUDUS
Jalan Kadilangu 549 Prambatan Kidul Kaliwungu Kudus 59331
Telpon (0291) 440192

SURAT KETERANGAN

Nomor : 26 /Mi.11.19.75/TL.00/07/2019

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala MIN Kudus menerangkan bahwa :

Nama : SEPTIANTI
NIM : 1703038026
Pendidikan/Jurusan : S2. Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN
Walisongo Semarang
Program Studi : Pendidikan Manajemen Islam
Nama pembimbing : Prof. Dr. H. Fatah Syukur, M.Ag

telah melaksanakan Izin Riset (Observasi) di MIN Kudus selama dua bulan dari tanggal 15 Mei s.d 30 Juni 2019, untuk mendapatkan data-data dan informasi dalam rangka penulisan tesis dengan judul : " Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Menggunakan Konteks Input Proses dan Produk di MIN Kudus "

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Kudus, 8 Juli 2019



Kepala
Muhammad Yadi, S.Pd.I., M.Pd.I
19710309 200212 1 001

Lampiran XI

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. Identitas Diri

Nama : Septianti
Tempat/Tgl lahir : Kudus, 25 September 1992
Alamat Rumah : Pedawang 07/I No 321 Kode Pos 59324
Bae Kudus
Nama Ayah : Parsito (Alm)
Nama Ibu : Suwanti (Almh)
No.Telp/HP : 085740320831
E-mail : zichakirana92@gmail.com

B. Pendidikan Formal:

1. 1997 – 1998 : RA Muslimat NU SholahiyahPedawang Bae Kudus
2. 1998 – 2004: MI NU SholahiyahPedawang Bae Kudus
3. 2004 – 2007: MTs NU Muallimat Kudus
4. 2007 – 2010: MA NU Muallimat Kudus
5. 2010 – 2014: S-1 Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris
Universitas Muria Kudus

C. Pengalaman Organisasi :

1. Sekretaris Karang Taruna Karya Muda Desa Pedawang
2. Pimpinan Redaksi LPM Pena Kampus Universitas Muria Kudus
3. Pengurus Remaja Masjid Agung Kudus
4. Pengurus Anak Cabang Fatayat NU Kecamatan Bae
5. Aktivis Ikatan Pelajar Putri Nahdlatul Ulama (IPPNU) Provinsi
Jawa Tengah

6. Tim Kaderisasi Pimpinan Pusat Ikatan Pelajar Nahdlatul Ulama (IPPNU)

D. Pengalaman Mengajar:

1. Pernah mengajar di PAUD Flamboyan Pedawang Bae Kudus
2. Pernah menjadi TU di MI NU Sholahiyah
3. Guru Bahasa Inggris di MI NU Sholahiyah
4. Pengajar Private Bahasa Inggris SMP dan SMA
5. Tentor di English Club MA NU Muallimat Kudus

Motto Hidup : *Khoirunnaasanfa'uhum li an-naas*

Semarang, Mei 2019

S E P T I A N T I

Lampiran XII

Triangulasi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Menggunakan Context, Input, Process dan Product

No	Focus Penelitian	Observasi		Wawancara			Dokumentasi	Kesimpulan
		Ya	Tidak	Kepala Madrasah	Pendidik	Komite MIN Kudus		
1.	Pelaksanaan program Manajemen Berbasis Sekolah di MIN Kudus	V		Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di MIN Kudus sangat membantu kepala madrasah sebagai pimpinan madrasah. Ini dari pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah adalah salah satu cara untuk meningkatkan mutu pendidikan di MIN Kudus dngan melibatkan dan mengoptimalkan semua sumber daya yang ada. Selama ini pelaksanaan manajemen berbasis sekolah telah melibatkan komite, pendidik dan tenaga kependidikan,	Pendidik memahami MBS sebagai manajemen untuk mengatur madrasah. Pelaksanaan MBS selama ini melibatkan komite, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat untuk ikut andil dalam memajukan madrasah. Dalam hal sebagai pendidik, guru mengartikan bahwa melalui MBS guru dapat melakukan pembelajaran sesuai dengan kurikulum nasional juga kurikulum lokal	Komite madrasah sangat berperan dalam keberhasilan pelaksanaan MBS di MIN Kudus. Bersama dengan pengelola madrasah dan wali murid diaharapkan dapat menggali potensi peserta didik MIN Kudus. Selama ini peran Komite di MIN masih belum maksimal, tapi akan selalu di tingkatkan. Selama ini yang sudah berjalan dengan baik adalah prasarana dan hubungan mayarakat. Terkait masalah kurikulum dan proses pembelajaran komite percaya sepenuhnya kepada pendidik dan kepala madrasah.	V	Semua pihak sudah mengetahui akan manajemen berbasis sekolah baik tujuan arah gerak amupun hasil yang akan dicapai. Namun di masyarakat masih kurang, sehingga perlu di sosialisasikan lebih massive lagi.

No	Focus Penelitian	Observasi		Wawancara			Dokumentasi	Kesimpulan
		Ya	Tidak	Kepala Madrasah	Pendidik	Komite MIN Kudus		
				orang tua/wali peserta didik serta masyarakat secara umum. Namun ada beberapa hal yang belum dilakukan secara maksimal. Misalkan dalam hal kurikulum, madrasah tidak terlalu dominan melibatkan Komite, orang tua maupun masyarakat. Hal tersebut dikarenakan karena mereka memberikan kepercayaan kepada madrasah untuk melihat kebutuhan dan menyusun kurikulum sesuai kebutuhan.	yang dapat dikembangkan berdasarkan kebutuhan siswa. Pendidik memandang bahwa selama ini komunikasi antara madrasah dan komite lebih dominan membahas tentang prasaerna dan sarana.			
2.	Evaluasi MBS menggunakan Context, Input, Process, Product							
	Context MBS	V		Dalam context MBS, kepala madrasah bersama dengan komite dan	Dalam merumuskan visi, misi dan tujuan pendidik lebih	Komite memberikan masukan dalam merumuskan visi misi dan tujuan harus	V	Context MBS telah dipahami sebagai satu hal yang dikerjakan

No	Focus Penelitian	Observasi		Wawancara			Dokumentasi	Kesimpulan
		Ya	Tidak	Kepala Madrasah	Pendidik	Komite MIN Kudus		
				masyarakat melakukan identifikasi terhadap kekuatan, kelemahan, sasaran program, peluang serta tujuan MBS. Hal tersebut dilakukan di setiap awal pembelajaran, dimana perumusan kembali visi misi serta tujuan madrasah dibahas dalam forum yang sering dilakukan di awal tahun pelajaran.	berorientasi pada kebutuhan peserta didik dan keadaan sekarang. Sehingga visi, misi dan tujuan menjadi satu acuan pendidik dalam melakukan proses pembelajaran.	mendengarkan terlebih dahulu apa yang diinginkan orang tua peserta didik terhadap putra putrinya. Dengan demikian akan terjalin satu hubungan yang simbiosis mutualisme, sehingga tujuan pendidikan yang dicanagkan dengan yang diinginkan orang tua dan masyarakat dapat satu arah.		untuk merancang tujuan bersama dengan melihat kekuatan, kelemahan serta peluang untuk peningkatan mutu MIN Kudus
	Input MBS	V		Sumber daya yang ada di MIN sangat mendukung dalam pelaksanaan MBS. Hal tersebut terlihat dari SDM pendidik MIN Kudus. Seluruh pendidik mempunyai pendidikan minimal S1, bahkan banyak juga yang telah	Sumber Daya Manusia di MIN Kudus bervariasi didukung dengan ketrampilan macam-macam yang dimiliki pendidikny sehingga menunjang dalam kegiatan non akademik. Peserta didik juga memiliki	Sumber Daya di MIN Kudus sangat mendukung dalam keberlangsungan MBS. Dari Kepala Madrasah, pendidik dan Tenaga Kependidikan serta peserta didik mempunyai potensi untuk dikembangkan.	v	Ketiga sumber mengakui bahwa Sumber Daya Manusia dan Non Manusia di MIN Kudus sudah mendukung untuk keberhasilan MBS. Untuk mewujudkan itu dibutuhkan satu faham yang sama dalam hal pengembangan

No	Focus Penelitian	Observasi		Wawancara			Dokumentasi	Kesimpulan
		Ya	Tidak	Kepala Madrasah	Pendidik	Komite MIN Kudus		
				menyelesaikan pendidikan S2. Selain itu tenaga kependidikan juga profesional, administrasi diurus oleh beberapa orang dengan focus yang berbeda beda sehingga administrasi di MIN akan rapi. Dari segi peserta didik, MIN Kudus melakukan seleksi penerimaan peserta didik baru, sehingga dapat diketahui sejauh mana kemampuan awal peserta didik sehingga akan memudahkan pendidik dalam melakukan proses pembelajaran. Beberapa komite madrasah juga mempunyai background pendidikan, jadi	bermacam-macam bakat, sehingga akan sangat mudah untuk dikembangkan. Komite selalu mendukung dengan terus memberikan perhatiannya pada prasarana dan sarana untuk memunjang keberhasilan pendidikan di MIN Kudus.			pendidikan di MIN Kudus antara Kepala Madrasah, Pendidik dan Komite termasuk didalamnya orang tua peserta didik.

No	Focus Penelitian	Observasi		Wawancara			Dokumentasi	Kesimpulan
		Ya	Tidak	Kepala Madrasah	Pendidik	Komite MIN Kudus		
				memudahkan dalam koordinasi karena memiliki frame yang sama . Sumber daya non manusia juga sangat mendukung berupa prasarana dan sarana yang mendukung.				
	Process MBS	V		Proses pelaksanaan MBS di MIN Kudus dikategorikan dalam 7 hal, diantaranya: 1. Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran 2. Peserta didik 3. Pendidik dan Tenaga Kependidikan 4. Pembiayaan 5. Prasarana dan Sarana 6. Hubungan Masyarakat 7. Budaya dan lingkungan. Ke tujuh pilar tersebut	Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah yang melibatkan komite madrasah di MIN Kudus masih terfokus pada prasarana dan sarana. Namun, diluar itu pendidik juga memanfaatkan MBS sebagai sebuah kemandirian dalam melakukan proses pembelajaran. Artinya ada ruang yang lebar bagi pendidik untuk mengeksplere	Dalam process pelaksanaan MBS, komite madrasah berusaha selalu memberikan sumbangsih untuk peningkatan mutu madrasah. Dewan komite akan melakukan hal-hal menunjang mutu MIN Kudus. Namun, memang dalam hal-hal yang rinci seperti proses pembelajaran, komite memberikan support secara tidak langsung.	V	Dalam process pelaksanaan MB dititik beratkan pada pengembangan tujuh point MBS. Pengembangan Kurikulum dan Budaya yang harus lebih di tingkatkan.

No	Focus Penelitian	Observasi		Wawancara			Dokumentasi	Kesimpulan
		Ya	Tidak	Kepala Madrasah	Pendidik	Komite MIN Kudus		
				<p>dilaksanakan di MIN Kudus menggunakan fungsi-fungsi manajemen. Sesuai dengan ruh MBS, setiap hal yang dilakukan di dasarkan pada keputusan bersama dan partisipasi dari semua pihak yang terlibat dalam pendidikan di MIN Kudus. Dalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa hal yang belum maksimal dalam partisipasi masyarakat. Dalam manajemen kurikulum dan pembelajaran selama memaksimalkan pendidik dan sarana yang ada di Madrasah, pembelajaran berbasis lingkungan belum</p>	<p>kemampuan dirinya dan peserta didik. Pendidik menjalin hubungan masyarakat dengan orang tua/wali peserta didik sebagai bagian dari peningkatan hubungan masyarakat khususnya yang berkaitan dengan peserta didik. Madrasah memberikan ruang bagi pendidik untuk terus belajar dan memberikan pengembangan berupa pembinaan rutin tiap bulan.</p>			

No	Focus Penelitian	Observasi		Wawancara			Dokumentasi	Kesimpulan
		Ya	Tidak	Kepala Madrasah	Pendidik	Komite MIN Kudus		
				maksimal dilaksanakan di MIN Kudus.				
	Product MBS	V		Produk yang dihasilkan dari implementasi MBS terlihat pada kuantitas dan kualitas Peserta didik. Dari segi kuantitas smakin banyak anak-anak yang di daftarkan di MIN Kudus, dapat diartikan bahwa kepercayaan masyarakat semakin meningkat terhadap MIN Kudus dan cara pengelolaan/ manajemennya. Dalam hal kualitas, banyak prestasi yang di hasilkan peserta didik baik dalam hal akademik maupun non akademik.	Melalui pengelolaan madrasah dengan manajemen yang tepat menjadikan prestasi peserta didik meningkat serta kepercayaan masyarakat semakin bertambah terhadap MIN Kudus	Kepercayaan masyarakat meningkat, peserta didik secara kualitas juga meningkat dibuktikan dengan beberapa lomba yang pernah dijuarai baik akademik maupun non akademik	V	Semua informan setuju bahwa produk dari MBS adalah kepercayaan meningkat dari masyarakat karena ada pelibatangannya di dalamnya. Juga prestasi peserta didik